DOSSIER

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC

L'administration publique sous le regard de ses gestionnaires

Résultats d'un sondage

Québec

86-03797/

Dossier

L'administration publique sous le regard de ses gestionnaires

Résultats d'un sondage

Secrétariat du Conseil du trésor
Centre pour le développement
de la productivité

Novembre 1985

Note liminaire

Le présent ***dossier*** *fait appel, en cours de route, à deux annexes: l'une porte sur la méthodologie utilisée pour le sondage, l'autre rassemble les tableaux qui ont servi à l'analyse des résultats.*

Ces deux annexes techniques font l'objet d'un ***document*** *distinct, d'une centaine de pages, qu'on peut obtenir sur demande au Service des communications du Secrétariat du Conseil du trésor: 1050, rue St-Augustin, bureau 7.10, Québec G1R 5A4 — Téléphone (418) 643-5997.*

Dossier préparé par Henri Tremblay
du Centre pour le développement
de la productivité
et publié par le Service des
communications du Secrétariat
du Conseil du trésor

Dépôt légal — 4e trimestre 1985
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada
ISBN 2-550-12623-8
© Gouvernement du Québec

Table des matières

INTRODUCTION 5
1. Quelques renseignements de base 5
2. Les limites de l'étude-sondage 6
3. La présentation du rapport 7

CHAPITRE 1 LA PERCEPTION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE D'AUJOURD'HUI 8
1. Opinions sur les énoncés 8
2. Forces et faiblesses de l'administration publique 9
2.1 Les forces 9
2.2 Les faiblesses 10
Une première série d'obstacles
Une seconde série d'obstacles
3. Principaux changements survenus depuis une dizaine d'années 12

CHAPITRE 2 QUELQUES GRANDS SUJETS 14
1. Le service à la clientèle 14
1.1 L'importance attachée à cette préoccupation 14
1.2 L'orientation de l'administration publique 14
1.3 Les changements à faire 14
Le rapprochement des lieux de décision
L'accroissement de la marge de manoeuvre des gestionnaires « de première ligne »
Le changement d'attitude des fonctionnaires
Une meilleure information sur les services gouvernementaux
Les commentaires des gestionnaires
2. L'imputabilité 17
2.1 Le principe 17
2.2 Les conditions 17
2.3 Les lieux et les mécanismes de reddition des comptes 20
2.4 L'accueil réservé à un certain nombre de mesures 20
L'aménagement des structures
La gestion des ressources humaines
La gestion des ressources matérielles et financières
3. L'évaluation 23
4. L'efficacité et la productivité 23
4.1 Une position générale 23
4.2 Les approches privilégiées 24
5. La décentralisation et la déconcentration 26
6. La planification 27

CHAPITRE 3 QUELQUES ASPECTS SPÉCIFIQUES 28
1. La coordination administrative 28
1.1 Un diagnostic 28
1.2 Les solutions possibles 29
2. Les changements de structures 29
2.1 La raison d'être des changements 29
2.2 La manière de procéder 29
2.3 Les conséquences sur l'administration publique 30
3. Le transfert de responsabilités en faveur des organismes gouvernementaux 30
3.1 L'efficacité des services 31
3.2 L'influence sur la cohésion de l'État 31
4. Les ressources humaines 31
4.1 Quelques dimensions de la gestion des ressources humaines 31
4.2 Évaluation de quelques politiques actuelles 34
5. La gestion des ressources matérielles, financières et informationnelles 35
5.1 Les ressources matérielles et financières 35
5.2 Les ressources informationnelles 36

CHAPITRE 4 QUELQUES ÉLÉMENTS DE PROSPECTIVE 37
1. Les lignes de force à privilégier dans les prochaines années 37
2. Les facteurs les plus influents sur l'évolution de l'administration publique 38
3. L'administration publique de l'an 2000 39

CONCLUSION 44

Introduction

En 25 ans, la Fonction publique du Québec est passée de 265 à 2 717 cadres supérieurs. On imagine assez bien l'évolution considérable qui marque également le développement de ces ressources humaines. Un retour au rapport du Comité d'étude sur la gestion des cadres, publié en 1975, constituerait un point de repère intéressant pour mesurer le chemin parcouru. Bien sûr, on y détecterait également des thèmes ou des problèmes qui conservent toute leur actualité. Qu'il suffise d'évoquer celui de l'ajustement entre les responsabilités confiées et l'autorité reçue, ou vice-versa.

L'effet dissolvant des conjonctures permet cependant de laisser émerger de nouvelles problématiques. On est entré, depuis quelque temps déjà, dans l'ère de la remise en cause de la place prépondérante de l'État. La « victoire » des nouvelles théories économiques proclame l'échec des politiques publiques. On va jusqu'à suggérer la privatisation de la monnaie. L'État n'apparaît plus comme le magistrat suprême. On n'hésite pas à dénoncer « l'irrépressible boulimie » des états totalitaires. D'autres courants tentent de ralentir l'ardeur des partisans du démantèlement de l'État. Ce serait grâce à l'État interventionniste que l'entreprise privée a réussi à faire de l'après-deuxième guerre une exceptionnelle période de prospérité.

La force du mouvement de contestation laisse des traces. La « déréglementation » fait son apparition dans le vocabulaire, même si on n'est pas encore fixé sur l'exactitude du terme. Libéralisation ou dérégulation, la « déréglementation » n'en acquiert pas moins ses titres de noblesse. On est acculé à faire valoir que l'État peut être réformé sans être jeté par-dessus bord. L'État doit maintenir ses grands objectifs mais les administrer plus adéquatement.

Une chose fait cependant l'objet d'un consensus. Il faut sortir des modèles d'action épuisés. Le temps des certitudes est révolu. Le monde politique se retrouve un peu dans la situation où les codes idéologiques perdent de leur étanchéité. Il y aurait une analogie à faire avec l'univers culturel. Les frontières entre les genres musicaux s'atténuent, voire parfois se fusionnent, comme l'illustre le jazz moderne. Pour poursuivre le parallèle, en arrivera-t-on, dans le domaine politique, au stade de la « nouvelle danse » où il n'est même plus nécessaire de savoir danser, ou plus exactement d'être en possession du code de la danse classique.

C'est dans ce contexte de mouvance permanente que s'insèrent désormais un bon nombre de projets. L'administration publique est mal placée pour y échapper. Elle doit procéder à l'ajustement de sa philosophie de gestion. Tel est le sens de la démarche d'analyse et de réflexion intitulée **Pour une rénovation de l'administration publique**. Il s'agit d'une entreprise qui vise à interroger les principes de base et l'orientation de l'appareil administratif, en vue de proposer au cours de la prochaine année un plan d'action bien concret. Au printemps 1985, la publication d'un document de réflexion a donné le signal de départ de cette démarche en retraçant de façon impressionniste le vécu et l'évolution de l'organisation gouvernementale de 1975 à 1985, et en évoquant les perspectives d'un avenir prévisible.

Tous les gestionnaires des ministères et des organismes dont le personnel est régi par la Loi sur la fonction publique ont été conviés à participer à la démarche de réflexion. Telle est l'origine du sondage scientifique dont le présent rapport divulgue les résultats. L'objectif du sondage consiste à vérifier dans quelle mesure les gestionnaires partagent la lecture de la réalité qu'on trouve dans le document.

1. Quelques renseignements de base[1]

Le Centre pour le développement de la productivité s'est chargé d'élaborer le questionnaire qui comporte une centaine de questions ou de sous-questions qui exigent un temps de réponse d'environ une heure. Il s'agit d'un contenu considérable qui confère pratiquement au sondage un statut d'étude. La mise au point définitive de l'outil de recherche a fait l'objet d'un pré-test réalisé auprès de 16 gestionnaires, sous la supervision de la firme Robert Sylvestre Marketing. L'analyse des résultats de l'étude-sondage a été faite au Centre.

L'échantillonnage a été confié à la firme privée. L'échantillon comprend 780 personnes, soit environ le quart des cadres de la fonction publique. Il n'est peut-être pas inutile de spécifier que l'échantillon exclut les hauts dirigeants des ministères et des organismes, ceux et celles qui ont le rang de sous-ministres, de sous-ministres adjoints ou associés, de présidents et de vice-présidents.

1. Nous fournissons plus de détails dans l'annexe I.

La cueillette des données s'est effectuée à partir du milieu de mai 1985 sous la responsabilité de la firme privée. Le 4 juin, le pourcentage des répondants atteignait déjà **64,7 %**, pour s'élever dans les jours suivants à **70,6 %**. Une sortie préliminaire de tableaux, en date du 30 mai, a permis d'alimenter en partie les délibérations des hauts dirigeants de l'appareil administratif réunis en colloque les 6 et 7 juin 1985. La base de réponses se situait alors à **42,1 %**.

Est-il nécessaire d'indiquer qu'un tel pourcentage (70,6 %) de réponses témoigne éloquemment du souci remarquable des cadres pour leur travail et d'un intérêt certain pour la démarche de rénovation de l'administration publique? Nous y voyons déjà le message peut-être le plus important que l'on peut retirer de l'étude-sondage. Les gestionnaires de l'État sont prêts à investir beaucoup pour améliorer la qualité des services publics.

Il importe également de noter que les cadres des régions situées à l'extérieur des grands centres urbains ont manifesté le plus d'enthousiasme, 81,9 % retournant le questionnaire qui leur avait été envoyé par la poste. Dans la région de Montréal, les réponses obtenues donnent 72,1 %. À Québec, les répondants sont au nombre de 63,8 %. La répartition des réponses selon les classes hiérarchiques de gestionnaires est tout-à-fait conforme au poids réel de chacune.

2. Les limites de l'étude-sondage

La méthode du questionnaire, par envoi postal, comporte des avantages et des inconvénients. Elle permet de mettre en forme et de quantifier une information qui demeure forcément à un niveau superficiel, notamment lorsque le sujet est complexe. Lorsqu'on pose deux questions sur l'évaluation de programme, il est difficile de prétendre avoir fait le tour du jardin. En outre, le contrôle de la qualité de l'information n'atteint pas le sommet que permet le contact interpersonnel dans une entrevue ou une situation d'observation. Il est possible toutefois de se rendre compte du temps que les répondants investissent dans l'opération et de la compréhension qu'ils ont de la formulation des questions. À ces égards, il y a lieu de se réjouir pleinement du succès remporté.

La **deuxième** limite majeure de l'étude-sondage tient au fait qu'il s'agit d'une investigation sur les perceptions. Il peut, bien sûr, exister un écart important entre le monde des perceptions et la réalité. Ce portrait des saisies de la réalité n'est pas comparé ou confronté à l'état réel des choses.

Par ailleurs, il n'y a rien de plus réel qu'une perception ...pour celui qui l'énonce ou la vit. C'est même l'une des rares lois qui existent avec certitude en sciences humaines. On peut l'étendre aux interlocuteurs aussi. C'est peut-être le lot des organisations qui ont atteint une certaine sagesse que de se préoccuper des perceptions, de les soupeser à leur mérite et d'en tenir compte.

Cette étude sur les perceptions porte évidemment aussi sur le discours. La partie sur l'imputabilité, par exemple, n'est pas susceptible d'aider à prédire les comportements des gestionnaires placés devant des mesures précises. Il aurait fallu aller jusqu'à la présentation de scénarios décrivant des situations bien concrètes.

Les interprétations tirées d'une étude de ce genre s'appuient évidemment sur une foule de nuances implicites. Lorsqu'on aborde la question des luttes de pouvoir au sein de l'administration publique, par exemple, personne ne perd de vue la distinction entre les abus et les conflits légitimes. Une organisation est, par définition, « le royaume des relations de pouvoir, de l'influence, du marchandage, et du calcul »[2].

La **troisième** grande zone de limites concerne le caractère relativement sommaire de l'analyse, sous plusieurs aspects. Il aurait été intéressant de procéder à une mise en perspectives en comparant les résultats avec d'autres études. Quelle est la lecture que l'on pourrait faire des résultats à la lumière d'un phénomène confirmé par plusieurs enquêtes, et connu sous l'appellation « du malaise des cadres », dans les secteurs privé et public, ici et ailleurs? Quel est le lien que l'on peut établir entre la volonté de changement constaté dans la présente étude et la persistance des griefs qu'on retrace d'une étude à une autre, par exemple au sujet de l'insuffisance de la participation aux grandes décisions de l'organisation? L'opinion des répondants sur la valeur « travail » recevrait-elle une confirmation?

Une **dernière** limite a trait à l'insertion de l'étude dans le feu d'une action localisée au **Centre pour le développement de la productivité dans le secteur public**. Ce facteur ne joue évidemment pas dans le respect des règles de l'art d'une objectivité minimale. Il est plutôt présent dans le choix des thèmes, des questions et des angles d'observation privilégiés. À l'intérieur de ces paramètres inévitables, nous retrouvons d'autres limites de formulation qui sont signalées au fur et à mesure que l'analyse se déroule. En outre, la présentation des tableaux de l'annexe II renvoie à la formulation même des questions et à leur ordre d'agencement dans le questionnaire administré.

2. Michel CROZIER, Erhard FRIEDBERG, *L'acteur et le système*, Éditions du Seuil, 1977, p. 38

3. La présentation du rapport

La première partie est consacrée à la perception générale de l'administration publique d'aujourd'hui. La deuxième s'attarde aux thèmes les plus importants de l'étude-sondage. La troisième regroupe un certain nombre de sujets de portée plus spécifique. La dernière partie s'intéresse aux facteurs ou tendances qui sont susceptibles, dans les prochaines années, d'influencer l'évolution de l'administration publique.

L'analyse des résultats tient compte de quatre variables: le classement hiérarchique des gestionnaires, leur appartenance à un ministère ou un organisme gouvernemental, la mission des ministères ainsi que la dimension régionale. Pour ce qui est de la vocation ou de la mission ministérielle, il convient de rappeler que la classification renvoie à celle qui est utilisée à des fins de préparation du budget de l'Etat. Le ministère de la Justice, par exemple, fait partie de la mission administrative et non sociale comme cela pourrait être le cas selon d'autres critères de catégorisation. La répartition des ministères se trouve reproduite dans l'un des tableaux de la première annexe.

Il faut signaler également que les tableaux de l'annexe II fournissent la ventilation des résultats selon deux variables supplémentaires non retenues pour l'analyse: l'âge des gestionnaires et leur nombre d'années d'expérience dans la Fonction publique. Quant à la variable sexe, la faiblesse du nombre absolu de femmes parmi les cadres nous a incité à faire abstraction de ce facteur.

Le questionnaire comporte très peu de questions ouvertes au sens strict du terme. Au fait, il en compte une seule portant sur le principal changement que les gestionnaires voudraient voir apporter au système de gestion des ressources humaines. Près de 85,0 % des répondants ont profité de cette tribune pour faire connaître leur point de vue. Il est même arrivé qu'ils mentionnent plusieurs changements à effectuer. L'importance de la question et l'ampleur des matériaux recueillis militent en faveur d'une analyse séparée qui ne fait pas partie du présent rapport.

Les gestionnaires avaient l'occasion toutefois d'ajouter leurs commentaires à la fin des possibilités de réponses suggérées dans plusieurs questions « fermées ». Les remarques formulées furent nombreuses, notamment à la question sur les moyens d'améliorer le service à la clientèle. Le rapport intégre l'analyse de ces commentaires.

L'abondance des opinions transmises par le canal de la partie ouverte du questionnaire est un autre indicateur de l'intérêt immense que les répondants ont porté aux thèmes développés dans cette étude-sondage.

La meilleure façon de les remercier de leur remarquable collaboration consiste à leur retourner les résultats dans les délais les plus brefs.

Nous voudrions remercier également toutes les personnes qui ont contribué à cette réalisation. Il y a le groupe de gestionnaires qui ont aidé à faire le pré-test. Les 16 personnes qui avaient promis d'être présentes se sont rendues dans les locaux de la firme privée. Une dizaine de personnes, du Centre et de l'extérieur, se sont prêtées également avec empressement à une consultation sur le contenu de la première version du questionnaire.

Il y a aussi le personnel de la firme Robert Sylvestre Marketing. M. Sylvestre lui-même s'est beaucoup intéressé au déroulement de la cueillette des données. Il faut souligner particulièrement l'efficacité de cette opération réalisée dans des délais très serrés.

Nous avons profité également du concours indispensable de Lucille Paquet, Denise Demers et Yvan Savard pour diverses tâches reliées à la logistique de l'étude-sondage.

Chapitre 1

La perception de l'administration publique d'aujourd'hui

Nous avons tenté de cerner cette perception à l'aide de plusieurs questions qu'on peut situer à trois paliers:

- un ensemble d'énoncés généraux sur l'état actuel de l'administration publique;
- les forces et les faiblesses de cette administration;
- les domaines où se sont produits les plus grands changements depuis une dizaine d'années.

1. Opinions sur les énoncés

Une série de huit énoncés, formulés alternativement d'une façon positive et négative, sert à connaître le point de vue des gestionnaires sur « l'état de santé » de l'appareil administratif public (tableaux 1 à 8, annexe II).

Dans l'ensemble, les gestionnaires se montrent assez critiques même s'ils sont également très nuancés. Des cinq caractéristiques ou traits qui récoltent le plus de suffrages, trois ont une portée qui met en évidence des lacunes.

Il existe d'abord un fort consensus (plus de 75,0 %) pour déplorer l'excès de centralisation dont souffre l'administration publique. Si l'on détaille ce consensus, on obtient 35,8 % de répondants qui souscrivent sans réserve à ce diagnostic, alors que 41,5 % se montrent assez d'accord.

Un consensus analogue s'établit au sujet des luttes continuelles de pouvoir entre les diverses composantes de l'administration publique. La difficulté de s'adapter au contexte économique actuel est un troisième objet de critique fréquemment mentionné (63,1 %).

À ces trois premiers éléments de critique, il faut ajouter qu'une majorité de répondants (52,0 %) contestent la proposition voulant que l'administration publique ait acquis une grande maturité suite à ses réussites et à ses échecs.

Si l'on examine la situation sous l'angle des variables retenues pour les fins de l'analyse, on constate d'abord que les gestionnaires des classes IV et V sont un peu plus sensibles aux dimensions de l'excès de centralisation et des luttes continuelles de pouvoir. Sur le plan de la mission des ministères, il faut surtout retenir l'écart considérable entre ceux à vocation sociale et administrative. Par exemple, 48,6 % des gestionnaires « sociaux » et 33,9 % des gestionnaires « administratifs » se disent entièrement d'accord avec l'énoncé qui porte sur les luttes de pouvoir. Le fait d'appartenir à un ministère ou à un organisme n'intervient pratiquement que dans le cas des luttes de pouvoir, alors que les gestionnaires des ministères (38,6 % VS 16,6 %) sont plus souvent « entièrement d'accord » avec l'énoncé. Pour ce qui est de la variable géographique, enfin, seule la centralisation excessive est un enjeu important: la moitié des gestionnaires montréalais (48,9 %) et des autres régions (49,7 %) se prononcent entièrement en faveur de l'énoncé, alors que c'est le cas de seulement 30,3 % des répondants de la région de Québec.

Quant à la difficulté de s'adapter au contexte économique, il existe une grande homogénéité de vues entre les informateurs, si l'on fait exception de la variable « mission des ministères ». Les gestionnaires « sociaux » et « éducatifs » sont plus enclins à mettre en évidence les difficultés d'adaptation. Par ailleurs, les gestionnaires « sociaux » contestent également plus le fait que l'administration publique ait acquis une plus grande maturité.

Du côté des louanges adressées à l'administration publique, 68,9 % des gestionnaires soutiennent que celle-ci est plus compétente que jamais, et 59,1 % rejettent l'idée d'un appareil qui ne s'est pas renouvelé. Les répondants de classe III et ceux des ministères « éducatifs » insistent un peu plus sur la compétence; les gestionnaires de la région de Montréal sont plus réticents. Quant au renouvellement de l'appareil public, retenons surtout que les gestionnaires des classes I et II sont plus sceptiques.

Du côté positif encore, on obtient également des faibles majorités au sujet de la capacité d'être de plus en plus à l'écoute des besoins de la population (54,2 %) et de réconcilier mieux qu'auparavant les exigences de l'équité, de l'efficacité et de la transparence (55,0 %).

Les gestionnaires de classe IV se montrent les plus sensibles à ces deux attributs de l'administration publique. Les répondants éloignés de Québec et de Montréal ont plus tendance à mettre de l'avant la proximité par rapport aux besoins de la population. Ils se joignent également à leurs collègues de Québec pour souligner la meilleure réconciliation des exigences de l'équité, de l'efficacité et de la transparence. C'est le cas également des gestionnaires « sociaux ».

2. Forces et faiblesses de l'administration publique

2.1 Les forces

Quels sont les principaux points forts de l'administration publique actuelle? Telle est la question que nous avons soumise aux gestionnaires, en leur proposant d'en choisir au moins trois parmi une liste comprenant une dizaine d'aspects. Afin de faciliter la sélection, on a même laissé un espace pour inclure un quatrième point fort.

Les données laissent voir une répartition des réponses qui indique cinq degrés de popularité des éléments en cause. Au sommet, loin devant tous les autres, on retrouve l'abondance des ressources de tous ordres qui sont concentrées dans l'administration publique (72,0 %) ainsi que la compétence individuelle de ses membres (61,1 %).

À l'autre extrémité, le modernisme des outils de gestion (10,0 %) et la motivation du personnel à se placer au service de la population (7,6 %) trouvent peu de preneurs. L'ampleur de l'écart est même assez étonnant étant donné l'importance des deux dimensions qui viennent aux derniers rangs. Il semble s'agir de zones qui représentent de véritables noeuds dans les pratiques de l'appareil public.

Il n'est pas dénué d'intérêt non plus de constater que la possibilité de relever des défis ainsi que les conditions de travail, des employés, qui sont deux réalités touchant de près les membres de la Fonction publique, se situent très haut dans l'échelle des points forts, en ralliant près de la moitié des répondants.

Les résultats permettent aussi de nuancer l'une des tendances observées précédemment en ce qui concerne la compétence de l'administration publique. Il semble bien que c'est en en se référant d'abord à la compétence individuelle et non au professionnalisme de l'appareil public qu'on y fait allusion. Le constat est éloquent.

Question: Quels sont les principaux points forts de l'administration publique actuelle?	
□ L'abondance des ressources de tous ordres qui sont concentrées dans l'administration publique;	72,0 %
□ La compétence individuelle de ses membres	61,1 %
□ Les conditions de travail offertes aux employés;	44,9 %
□ L'existence de nombreuses possibilités de relever des défis intéressants	44,1 %
□ L'importance de la contribution que l'administration publique apporte au développement du Québec	30,6 %
□ Le professionnalisme de l'administration publique	28,1 %
□ Le sens de l'éthique qui règne au sein de l'administration publique	16,4 %
□ La loyauté manifestée à l'égard de l'État	15,6 %
□ Le modernisme des outils de gestion utilisés	10,0 %
□ Le degré élevé de la motivation du personnel à se placer au service de la population	7,6 %

La ventilation détaillée selon les variables apporte d'autres précisions. On note d'abord une différence de vue marquée entre les gestionnaires III (38,5 %) et V (50,3 %) concernant les conditions de travail envisagées comme l'un des principaux points forts de l'administration publique (tableau 9).

Il y a ensuite la tendance des gestionnaires V à prendre leur distance sur plusieurs aspects:

	I-II	III	IV	V
□ le modernisme des outils de gestion	6,6 %	5,0 %	9,3 %	16,4 %
□ le professionnalisme de l'administration	31,2 %	28,4 %	30,6 %	22,3 %
□ le sens de l'éthique	23,9 %	20,3 %	16,6 %	9,6 %
□ la loyauté à l'égard de l'État	18,2 %	20,2 %	14,7 %	12,6 %

On relève enfin la profonde divergence entre les gestionnaires III (69,1 %) et IV (54,8 %) au sujet de la compétence individuelle des membres de la Fonction publique.

La distinction entre les ministères et les organismes ne constitue pas une donnée importante, sauf pour la question du modernisme des outils de gestion. Il y a trois fois plus de répondants en provenance des organismes (18,7 % VS 6,2 %) qui s'y attardent. Quant à la mission des ministères, relevons quelques points saillants:

□ Les gestionnaires « éducatifs » se différencient de leurs collègues en insistant plus sur des éléments comme la loyauté à l'égard de l'État et la contribution au développement du Québec, plutôt que sur les conditions de travail et les possibilités nombreuses de relever des défis. C'est notamment par rapport aux gestionnaires « sociaux » que le contraste est le plus flagrant.

□ Les gestionnaires « sociaux » (76,2 %) attachent plus d'importance également à l'abondance des ressources, surtout si l'on fait la comparaison avec les gestionnaires « administratifs » (65,3 %). Par contre, ces derniers accordent plus d'attention que l'ensemble des gestionnaires au modernisme des outils de gestion (tableau 9).

Le facteur régional introduit assez peu de discrimination. Les gestionnaires montréalais sont cependant moins portés à placer les nombreux défis à relever et, à un degré moindre, l'abondance des ressources parmi les

principales forces de l'administration publique. La réticence des gestionnaires qui siègent à Québec s'exerce surtout par rapport à la motivation du personnel à s'inscrire dans la dynamique du service à la population.

2.2 Les faiblesses

Sous la forme d'obstacles, plus ou moins réels, qui se dressent devant l'amélioration de l'administration publique, deux questions portent d'une façon plus spécifique sur les faiblesses. Les deux séries d'obstacles distinguées se rapportent à un ensemble de facteurs ou d'éléments qui constituent autant de conditionnements majeurs de l'apppareil d'État.[3]

Une première série d'obstacles

Les résultats qui paraissent dans la liste ci-dessous revêtent une configuration intéressante qui traduit bien la complexité des contraintes rencontrées par les gestionnaires publics. Deux situations se détachent des autres en amassant chacune les opinions d'environ les deux tiers des répondants. Ce sont les incohérences du processus de décision (68,2 %) et la difficulté de recourir à un système efficace de récompenses et de sanctions (64,0 %).

La configuration laisse voir ensuite trois autres strates d'obstacles dont l'une constitue une importante concentration. Ce découpage mérite deux commentaires généraux. Il faut d'abord mettre en parallèle la popularité de l'absence de tradition d'évaluation des programmes ou des activités (52,2 %), en troisième position, et la complexité des mandats à réaliser dans le secteur public (24,3 %). Il faut y voir, nous semble-t-il, un premier indice solide de l'importance que les gestionnaires attachent à l'évaluation en tant que priorité de l'administration publique. Il est possible également de tirer un second message. Les gestionnaires ne sont pas traumatisés par la complexité qui accompagne le développement du secteur public. On peut chercher l'explication du côté du fait que cette complexité est « sous contrôle ». Une chose est sûre, les gestionnaires ne sont pas prompts à brandir cette réalité et à s'en servir comme d'un écran.

L'autre commentaire vise à interpréter dans des sens opposés l'espace intermédiaire qu'occupent plusieurs autres obstacles situés autour de 25,0 % ou 30,0 %. Dans le cas du climat des relations de travail, on aurait pu s'attendre à un score bien plus élevé. Est-ce dû au fait que l'on se trouve dans la période qui sépare deux affrontements? Ou est-ce un reflet exact de l'importance réelle de cette question dont le côté forcément spectaculaire du rapport de force, qui est l'essence même de ce champ d'activité, contribuerait à amplifier le « problème »? Par ailleurs, il semble bien que l'utilisation insuffisante des nouvelles technologies, la gestion inadéquate du plan de carrière des employés professionnels ainsi que le déséquilibre du perfectionnement entre les besoins individuels et organisationnels sont des problèmes bien réels sur lesquels les avis sont partagés.

Question : Il y a des obstacles, plus ou moins réels, qui se dressent devant l'amélioration de l'administration publique. Indiquez au moins trois obstacles qui vous préoccupent particulièrement.	
□ Les incohérences du processus de décision dans l'appareil administratif	68,2 %
□ La difficulté de faire appel à un système efficace de récompenses et de sanctions à l'intention de tout le personnel	64,0 %
□ L'absence de tradition d'évaluation des programmes ou des activités	52,2 %
□ L'utilisation insuffisante des nouvelles technologies	30,2 %
□ La gestion inadéquate du plan de carrière des professionnels	29,7 %
□ Le climat des relations de travail	28,7 %
□ Le perfectionnement ne tient pas assez compte d'un équilibre entre les besoins individuels et ceux de l'organisation	24,9 %
□ La complexité même des mandats qui sont confiés dans le secteur public	24,3 %
□ Les déficiences du réseau des communications	15,6 %
□ Un autre obstacle	7,8 %

Les gestionnaires ont également eu l'occasion d'ajouter des obstacles à la liste qui leur était soumise ou de faire des commentaires. Sans les résumer, il convient de faire écho à un certain nombre d'opinions afin notamment de mieux se rendre compte de la résonnance concrète des obstacles déjà mentionnés dans la question. Nos interlocuteurs font référence à diverses réalités :

- □ « la multiplication d'organismes qui ont des mandats redondants et qui sont largement sans ressources » ;
- □ « le trop grand nombre de niveaux hiérarchiques » ;
- □ « l'absence de volonté apparente, à partir d'en haut, de développer et d'utiliser au maximum le potentiel des ressources humaines » ;
- □ « le manque de support du pouvoir politique envers les employés de la Fonction publique » ;
- □ « l'absence de véritables gestionnaires, de managers aux plus hauts niveaux de la structure administrative » ;
- □ « l'absence d'objectifs généraux connus » ;
- □ « la crainte de la déconcentration et de la décentralisation des structures centrales » ;

3. Nous recourons parfois à cette expression « d'appareil d'État » pour désigner l'administration publique. Le terme est évidemment un peu abusif, dans la mesure où l'appareil d'État recouvre d'autres réalités également.

- « l'interventionnisme du domaine politique dans l'administratif » ;
- « le peu de pouvoir de décision des employés et l'effet de cette situation sur la motivation » ;
- « le fait que tout le monde tente de se justifier et qu'il y a trop de gens centrés sur eux » ;
- « le fait que les conditions de travail ne tiennent pas compte de la valeur relative de chaque profession ».

Il y a lieu de spécifier qu'un certain nombre de répondants se sont amusés à établir des liens entre les obstacles : « Les incohérences dans l'administration publique sont sûrement une des causes de la difficulté de faire appel à un système efficace de récompenses et de sanctions et la cause de la gestion inadéquate du plan de carrière des professionnels ».

Comment se présentent les résultats à la lumière des variables de l'analyse ? Le statut hiérarchique ne suscite guère de discrimination, à quelques exceptions près. Les gestionnaires I-II-III sont plus enclins à mettre l'accent sur l'obstacle de l'absence de tradition d'évaluation (tableau 10). En outre, on peut souligner qu'au sommet de la pyramide (I et II) on insiste moins sur la complexité des mandats, la gestion inadéquate du plan de carrière des professionnels et le climat des relations de travail. Sur ce dernier plan cependant, les gestionnaires V adoptent un point de vue analogue.

Les gestionnaires ministériels (comparativement à leurs collègues des organismes) mettent plus de l'avant l'utilisation insuffisante des nouvelles technologies (32,3 % VS 22,7 %) et les incohérences du processus de décision (70,8 % VS 59,0 %). Les gestionnaires des organismes sont un peu plus sensibles à quelques aspects, notamment au climat des relations de travail (34,9 % VS 27,0 %).

La mission des ministères introduit quelques tendances très intéressantes. Les gestionnaires « sociaux » et « éducatifs », pour ainsi dire, se préoccupent beaucoup plus de l'absence de tradition d'évaluation :

« sociaux »	66,0 %
« éducatifs »	64,5 %
« administratifs »	46,0 %
« économiques »	44,8 %

Peu importe le bout de la lorgnette avec lequel on examine ces données, elle présentent un intérêt assez spectaculaire. Comment expliquer ce hiatus ? S'agit-il d'une différence d'intérêt ou de besoin ?

On discerne un autre écart assez déconcertant, du moins du lieu d'observation où nous sommes placés. Les gestionnaires « sociaux » accordent moins d'importance à l'obstacle des relations de travail :

« sociaux »	13,7 %
« éducatifs »	23,6 %
« administratifs »	29,0 %
« économiques »	32,4 %

La présence des gestionnaires du ministère du Travail dans la catégorie « sociale » suffit-elle à expliquer cette ventilation ? Ces gestionnaires sont peut-être plus familiers avec le monde des conflits de travail. Il faut probablement surtout tenir compte de la sensibilité particulière du secteur économique à l'impact des climats et du fait qu'une partie des gestionnaires « administratifs » oeuvrent directement dans le champ d'action des relations de travail.

Deux autres tendances sont dignes de mention. Les gestionnaires « sociaux » et « éducatifs » se soucient moins du problème de l'utilisation insuffisante des nouvelles technologies. Par ailleurs, les gestionnaires « administratifs » sont moins portés à faire ressortir l'obstacle des incohérences du processus de décision.

Les répondants des régions périphériques, par rapport à Québec et Montréal, ont une vision propre des obstacles à surmonter, notamment sur deux aspects. Ils mettent beaucoup l'accent sur l'utilisation insuffisante des nouvelles technologies, tout en mentionnant moins souvent la difficulté de faire appel à un système efficace de récompenses et de sanctions. Ils se soucient également moins de l'absence de tradition d'évaluation mais plus des incohérences décisionnelles et des déficiences du réseau des communications.

Une seconde série d'obstacles

La lenteur du rythme de la machine administrative (71,4 %) demeure l'obstacle le plus important auquel sont confrontés les gestionnaires. Il s'agit donc d'un problème bien réel et non d'une légende inventée par des adversaires ou des détracteurs du monde des fonctionnaires.

Le peu de prise sur les grandes décisions de l'organisation (63,2 %) et le sentiment d'être limité dans l'exercice du droit de gérance (54,0 %) suivent d'assez près ce premier constat. La difficulté de stimuler les initiatives du personnel (47,1 %) vient compléter un bloc très cohérent et relativement compact d'obstacles. L'efficacité de l'action, la capacité d'influencer les décisions et l'autonomie de manoeuvre demeurent au centre de la vie d'un gestionnaire. Nombre d'autres facteurs importants ne font pas le poids à côté de ces forces motrices.

On est en mesure par ailleurs d'établir, hors de tout doute raisonnable, que l'administration publique offre un champ remarquable de défis intéressants à relever et de possibilités de se réaliser par le travail. On peut en déduire également que l'articulation entre l'organisation et les valeurs des gestionnaires n'est pas un enjeu de taille. Une question demeure ouverte. Est-ce l'organisation qui est bien adaptée à ces valeurs ou les gestionnaires qui sont adéquatement socialisés aux attentes et aux impératifs de l'administration publique? Peut-on faire l'hypothèse que la situation se présente différemment chez les autres catégories d'employés? Si oui, on serait dès lors confronté à un problème d'une complexité encore plus intéressante.

Question: Parmi un ensemble d'obstacles que rencontrent les gestionnaires, indiquez-en au moins trois qui vous paraissent les plus importants.	
□ La lenteur de la machine administrative	71,4 %
□ Le peu de prise des gestionnaires sur les grandes décisions de l'organisation	63,2 %
□ Le sentiment qu'éprouvent les gestionnaires d'être limités dans leur droit de gérance	54,0 %
□ Les carences dans les moyens disponibles pour stimuler les initiatives du personnel	47,1 %
□ L'impression de ne pas voir aboutir les projets aux- quels les gestionnaires sont partie prenante	31,1 %
□ La restriction des ressources de tous ordres	29,4 %
□ La façon dont se fait l'implantation des nouvelles technologies	16,7 %
□ La distance entre l'organisation du travail et les valeurs personnelles des gestionnaires	12,8 %
□ La difficulté de relever des défis intéressants	11,7 %
□ L'absence de projets sociaux et politiques stimulants	11,4 %

Les gestionnaires des strates hiérarchiques élevées déplorent plus la lenteur administrative:

□ I-II	75,1 %
□ III	80,2 %
□ IV	69,5 %
□ V	66,1 %

En outre, les gestionnaires III sont les plus nombreux à signaler le manque de moyens pour encourager les initiatives du personnel (tableau 11).

Il est un peu surprenant d'observer que les écarts ne sont pas plus marqués dans les domaines de la participation aux décisions et de l'exercice du droit de gérance, même s'il est vrai que les gestionnaires I et II se sentent moins concernés par l'obstacle du peu de prise sur les grandes décisions de l'organisation. La situation ressemble à celle déjà décrite par un fabuliste bien connu. On semble en présence de maux auxquels peu de monde échappe.

Il existe une remarquable homogénéité entre les gestionnaires ministériels et ceux des organismes. On dénote une exception à la règle. Les cadres des organismes font plus souvent écho à la difficulté de relever des défis intéressants (17,4 % VS 10,1 %).

Sous l'angle de la mission des ministères, les tendances foisonnent. Retenons les plus significatives. Les gestionnaires des ministères « économiques » ressentent beaucoup plus fortement les limites du droit de gérance:

□ « économiques »	65,4 %
□ « éducatifs »	49,6 %
□ « administratifs »	47,9 %
□ « sociaux »	43,1 %

Avant de souscrire trop rapidement à l'interprétation voulant que l'orientation de ces ministères est en cause, il ne faudrait pas perdre de vue que les gestionnaires qui oeuvrent sur le plan économique sont sur-représentés dans les régions périphériques. Est-ce que l'explication réside dans une combinaison des deux éléments? Dans quelle proportion? Il aurait été intéressant de pouvoir le vérifier en raffinant l'analyse.

Il faut noter aussi que les gestionnaires « sociaux » et « éducatifs » se sentent plus éloignés des grandes décisions de leur organisation. La taille de certains ministères intervient probablement, même si bien d'autres facteurs pourraient être invoqués.

Sur le plan régional, la différenciation existe mais elle n'est pas générale. A l'extérieur de Québec et de Montréal, on est plus embarrassé par la restriction des ressources de tous ordres et par les limites du droit de gérance. Les Montréalais se joignent aux gestionnaires de ces régions excentriques pour se montrer plus critiques à l'égard du rythme de la machine administrative, ainsi que de la façon dont se fait l'implantation des nouvellles technologies.

3. Principaux changements survenus depuis une dizaine d'années

Les avis sont très partagés en ce qui a trait aux changements qui ont le plus marqué le développement de l'administration publique, comme l'indique le fait que l'écart entre celui qui vient en tête et celui qui ferme la marche est de 20,5 % seulement.

Cette situation est peut-être révélatrice de la transformation en douceur qui semble avoir caractérisé l'évolution de l'appareil d'État. Après la Révolution tranquille, c'est

le règne de l'équilibre tranquille, sans événements spectaculaire ni traumatisme particulier. Ni les changements de structures, ni le remaniement du volume des ressources matérielles et financières ne semblent avoir provoqué de remous irréparables.

Si l'on disposait de données de référence historiques, un certain nombre de changements surgiraient peut-être de l'ombre. Les rangs élevés qu'occupent l'attitude du pouvoir politique à l'égard de l'administration publique et l'évolution des besoins de la population ou des groupes d'intérêt ne sont probablement pas aussi inoffensifs qu'ils en ont l'air.

Il est déjà en soi très significatif de voir apparaître aux trois premiers échelons des réalités qui se situent dans l'environnement de l'administration plutôt que dans sa vie interne. Est-ce à dire que la machine est moins tournée sur elle-même qu'on ne le croit en certains milieux, du moins sur le plan de la prise de conscience?

Question: À quels plans seriez-vous porté(e) à situer les plus grands changements survenus dans l'administration publique depuis une dizaine d'années?

□ L'évolution du rôle de l'État	39,6 %
□ L'attitude du pouvoir politique à l'égard de l'administration publique	38,5 %
□ L'environnement même de l'appareil administratif (les besoins de la population, les pressions des groupes d'intérêt, etc.)	38,3 %
□ Le volume des ressources matérielles et financières	35,1 %
□ La philosophie de gestion dans l'administration publique	34,9 %
□ Les structures et l'organisation administrative	33,0 %
□ La motivation du personnel qui oeuvre au sein de la Fonction publique	24,1 %
□ La taille de la Fonction publique	19,1 %
□ Un autre plan	4,0 %

Un examen sommaire de la quarantaine de commentaires formulés par nos interlocuteurs permet d'enrichir les sons de cloche exprimés. On attire l'attention sur:

- □ « la puissance indécente accordée rapidement au syndicalisme »;
- □ « la place de moins en moins présente de la personne »;
- □ « les décrets »;
- □ « le goût de l'excellence qu'ont certains employés au niveau supérieur, afin de mieux servir la collectivité et d'accélérer le processus de changement »;
- □ « la politisation plus grande des sous-ministres »;
- □ « l'ingérence indue des cabinets politiques; ce qui crée un pouvoir parallèle qui entraîne de la confusion »;
- □ « la distance et le manque de communication entre la section politique du gouvernement et les gestionnaires »;
- □ « la démotivation des cadres à cause de l'omniprésence du Conseil du trésor »;
- □ « l'intrusion de l'État dans les affaires personnelles des individus »;
- □ « la multiplication des lois et des règlements de l'État »;
- □ « le fait que l'État se charge de tout, de sorte qu'on évolue progressivement vers la démocratie populaire »;
- □ « le discours de gestion qui est suivi de gestes anti-gestion »;
- □ « le manque de sensibilité envers les besoins des régions ».

L'évolution du rôle de l'État et l'attitude du pouvoir politique sont des changements particulièrement remarqués par les gestionnaires des classes I-II et III. Les changements de structures et d'organisation marquent plus ceux qui sont aux échelons IV et V (tableau 12).

L'incidence de la mission des ministères est considérable. Qu'il suffise d'enregistrer que les gestionnaires « économiques » sont davantage frappés par les changements administratifs que par l'évolution du rôle de l'État. Les changements dans la motivation du personnel sont perçus également d'une façon différente:

□ « sociaux »	31,7 %
□ « économiques »	30,5 %
□ « éducatifs »	18,7 %
□ « administratifs »	15,4 %

Du côté des régions, la variation la plus significative touche à l'attitude du pouvoir politique à l'égard de l'administration publique:

□ Montréal	30,5 %
□ Québec	39,3 %
□ Autres régions	49,4 %

Chapitre 2

Quelques grands sujets

Il existe un certain nombre de thèmes particulièrement à la mode dans diverses sphères de l'administration publique: service à la clientèle, productivité, imputabilité, etc? Quelle est l'étendue de la circulation de ces notions qui revêtent une acuité indéniable dans la conjoncture socio-politique actuelle? Ces « idées » se limitent-elles à des cercles restreints ou pénètrent-elles largement les préoccupations de l'ensemble des gestionnaires? S'il s'agit de noyaux d'initiés, sont-ils confinés au sommet de la pyramide hiérarchique?

Quel est le degré d'adhésion ou de résistance que suscitent ces mouvements « d'idées« ? Comment se situe-t-on par rapport aux implications concrètes de ces concepts? Voilà quelques-unes des questions sur lesquelles la présente section prétend apporter un certain éclairage, sans pouvoir fournir beaucoup de réponses fermes.

1. Le service à la clientèle

1.1 L'importance attachée à cette préoccupation

La majorité des gestionnaires (58,6 %) sont d'accord avec l'affirmation voulant qu'on n'insistera jamais assez sur l'importance de cette préoccupation. Ce résultat témoigne amplement de l'inscription de cette question à l'agenda de l'actualité. Le tiers des répondants (31,9 %) sont plus réservés sur le sujet. Ils se contentent de situer ce thème dans la perspective de lacunes à corriger. Une minorité d'informateurs (9,1 %) estiment excessive l'importance accordée à cette préoccupation déjà depuis longtemps au premier plan de l'action publique.

Le statut hiérarchique des gestionnaires intervient relativement peu, sauf dans le cas de la classe IV où les avis ont un caractère centriste, évitant de trouver un côté excessif à l'attrait exercé par cette préoccupation ou de déclarer qu'on n'insistera jamais assez sur son importance (tableau 13).

La démarcation est beaucoup plus nette dans le cas de la structure ou du cadre administratif dans lequel les gestionnaires travaillent: 69,5 % de ceux qui sont dans les organismes et 55,6 % des gestionnaires ministériels croient qu'on ne mettra jamais assez l'accent sur la notion de service à la clientèle. À l'autre extrémité, il y a trois fois plus de gestionnaires ministériels (10,6 % VS 3,4 %) qui y voient un accent excessif.

Ce sont les gestionnaires « sociaux » et « éducatifs » qui se font les plus grand promoteurs de cette priorité. Les données sont sans équivoque:

	Accent excessif	On n'insistera jamais assez
□ « éducatifs »	4,7 %	67,6 %
□ « sociaux »	5,3 %	64,3 %
□ « administratifs »	8,2 %	55,0 %
□ « économiques »	17,2 %	47,9 %

Pour apprécier ces résultats à leur juste mesure, il faudrait bien sûr connaître l'état des pratiques en ce domaine. La dimension régionale est également un facteur actif, avec un écart prononcé entre Montréal et le reste de la province. Par exemple, 73,3 % des gestionnaires montréalais soutiennent que l'insistance ne sera jamais assez forte, alors que 56,0 % des québécois et 47,2 % des « régionaux » tiennent le même discours.

1.2 L'orientation de l'administration publique

Un autre indice permet de vérifier l'importance donnée à la préoccupation du service à la clientèle. Il s'agit de se demander si l'administration publique est trop tournée vers l'application des lois et des règlements. C'est une expression couramment utilisée pour signifier que les bureaucraties en viennent parfois à perdre de vue que les lois et règlements sont destinés à servir la population. Ce phénomène est évidemment dû à la logique institutionnelle qui incite naturellement à investir beaucoup d'énergies dans le développement ou le maintien des organismes.

Les trois quarts des informateurs (72,8 %) sont d'avis que l'administration publique est trop tournée vers l'application des lois et des règlements, et pas assez vers le service au citoyen. Le diagnostic est dur même si l'on décompose cette réponse en « entièrement d'accord » (30,6 %) et « assez d'accord » (42,2 %). Le diagnostic est-il trop sévère?

Les gestionnaires V se montrent plus catégoriques à cet égard. Les gestionnaires des ministères « éducatifs » sont également plus enclins à porter ce jugement, notamment par rapport aux gestionnaires « administratifs ». Les répondants issus de Montréal surpassent également leurs confrères, notamment ceux de Québec (tableau 14).

1.3 Les changements à faire

Le discours favorable au service à la clientèle comme priorité à privilégier est-il soutenu par une adhésion à des mesures concrètes?

Le rapprochement des lieux de décision

Souhaite-t-on qu'un certain nombre de lieux de décision soient rapprochés des bénéficiaires des services?

La réponse affirmative est presque unanime (86,0 %). La moitié des gestionnaires (48,0 %) se disent même entièrement d'accord sur cette avenue. À ce sujet, il existe un hiatus entre les gestionnaires V (51,0 %) et ceux des classes I et II (42,2 %) (tableau 15).

Le critère régional demeure cependant le plus discriminant:

□ Québec	(entièrement d'accord)	44,9 %
□ Montréal		52,3 %
□ Autres régions		62,4 %

L'accroissement de la marge de manoeuvre des gestionnaires « de première ligne »

Une proportion encore plus forte de gestionnaires (94,4 %) acceptent la proposition de donner une plus grande marge de manoeuvre à ceux qui dispensent directement les services. Les adhésions totales (58,3 %) sont encore plus nombreuses qu'à la question précédente.

Les gestionnaires I et II maintiennent, voire renforcent, leur plus grande réticence:

□ I et II	(entièrement d'accord)	47,3 %
□ III		64,1 %
□ IV		55,1 %
□ V		64,5 %

Les gestionnaires « administratifs » sont un peu moins enthousiastes également (51,2 % par rapport à la moyenne de 58,3 %). Le facteur régional conserve toute l'importance déjà soulignée au sujet du rapprochement des lieux de décision (tableau 16).

Le changement d'attitude des fonctionnaires

Il existe bien d'autres moyens, d'un ordre bien différent des deux premiers, d'apporter des changements susceptibles d'améliorer les services à la population.

Les gestionnaires sont également largement d'accord avec l'adoption d'un changement de l'attitude individuelle des fonctionnaires, même si l'adhésion est un peu à la baisse, soit 84,7 %, comparativement à 86,0 % et 94,4 %. Cette diminution est encore plus visible lorsqu'on regarde l'adhésion sans réserve (40,7 % par comparaison à 48,0 % et 58,3 % précédemment) (tableau 17).

Une meilleure information sur les services gouvernementaux

Cette voie de solution fait évidemment également l'objet d'un solide consensus (87,7 %). Les gestionnaires des ministères à vocation éducative s'avèrent les artisans les plus enthousiastes:

□ « éducatifs »	(entièrement d'accord)	54,4 %
□ « administratifs »		48,0 %
□ « économiques »		41,2 %
□ « sociaux »		40,5 %

Les « sociaux » craignent-ils particulièrement d'être débordés de demandes, d'être incapables d'y pourvoir et de créer ainsi plus de frustration qu'autre chose? Les « éducatifs » n'expriment-ils pas qu'une fidélité à leur mandat qui n'est jamais très éloigné de l'information?

Les gestionnaires montréalais apparaissent également un peu plus partisans d'un supplément d'information sur les services gouvernementaux (tableau 18).

Que tirer de ces résultats qui portent sur divers changements à opérer pour améliorer les services à la population? Ces données confirment d'abord que les gestionnaires prennent au sérieux la préoccupation du service à la clientèle ou au citoyen. En outre, il est étonnant de constater que le changement relatif à un rapprochement d'un certain nombre de lieux de décision rivalise avec le traditionnel changement d'attitudes. Le premier n'est-il pas plus lourd de dérangements que le second qui peut s'étirer sur une ou deux générations? Ce résultat en apparence anodin est pourtant loin d'être banal. À moins d'accepter qu'il existe des conjonctures plus propices à des changements rapides d'attitudes!

Les commentaires des gestionnaires

La moisson est ici particulièrement abondante puisqu'une centaine de répondants, presque 20,0 % de l'échantillon, tiennent à apporter leurs suggestions. Le contenu indique d'ailleurs que la partie ouverte de cette question sur les changements à effectuer pour mieux servir la population constitue une véritable boîte à idées.

L'intérêt de ces suggestions nous oblige à reproduire d'une façon succincte un bon nombre des commentaires formulés. Nous ne sentons aucunement le besoin de nous excuser de la longueur de ces extraits. Nous les présentons en essayant de les situer à divers plans:

Quelques grands principes

- « Accorder aux citoyens le service réservé aux meilleurs clients ».
- « Avoir le souci de fournir aux clients l'interlocuteur qui présente le plus d'affinités en regard du problème et du statut professionnel ».
- « Arrêter de tout vouloir analyser avant d'agir ».
- « Faire du service public un service au public ».
- « Accepter qu'un fonctionnaire ait de la personnalité ».
- « Tenter d'être positif plutôt que négatif. Toutes les interventions des supérieurs défendent quelque chose ».
- « Promouvoir une approche plus entrepreneuriale ».
- « Eviter le discours paternaliste; ne pas considérer les contacts personnels comme le seul outil de la satisfaction des citoyens ».
- « Augmenter la connaissance des particularismes régionaux et parfois même locaux. On doit d'abord les connaître pour ensuite inventer les moyens de les respecter et d'y répondre ».
- « Décentraliser l'administration publique ».

La participation des usagers

- « Utiliser la formule des conseils aviseurs comprenant des usagers des programmes administrés ».
- « Faire participer les citoyens à la prise de décision au moyen de la consultation ».
- « Créer des comités d'évaluation composés de bénéficiaires ».

Le développement du marketing

- « Adopter une stratégie de marketing qui prend en compte la conception d'un programme et qui va jusqu'à l'offre de services ».
- « Faire des sondages sur les besoins des clients ».
- « Être à l'écoute de la clientèle ».

La réforme des services

- « Multiplier les guichets uniques ou polyvalents ».
- « Distinguer entre les ministèrs à réseaux et les ministères qui offrent des services directs aux citoyens ».
- « Reconnaître la distinction entre les spécialistes et le service d'accueil pur et simple ».
- « Déréglementer et reformuler un tas de choses; on pourrait faire des regroupements, au lieu d'obliger, par exemple, un restaurateur à recevoir la visite régulière de près de 10 inspecteurs ».
- « Prévoir l'ouverture des bureaux un soir par semaine ».
- « En région, on pourrait offrir un service unique aux différents ministères et organismes centraux s'ils arrivaient à une plus grande uniformité d'action ».

Le palier politique

- « Arrêter les politiciens de se mêler des opérations mineures ».
- « Valoriser la Fonction publique et les fonctionnaires ».
- « Faire confiance aux employés de l'Etat en cessant de transférer au secteur privé des activités faisables à l'intérieur ».
- « Mieux informer les gestionnaires « de première ligne » des attentes des élus ».
- « Faire attention aux politiques sans moyens ».
- « Éviter de fonctionner sous l'impulsion continuelle de la population; les pressions des corps intermédiaires sont exténuantes et coûteuses ».

L'éducation des citoyens

- « L'excès de services à la population peut avoir pour résultat de créer une dépendance accrue à l'égard de l'État ».
- « Faire comprendre à la population qu'elle doit défrayer les services qu'elle exige de l'administration publique ».
- « Cesser de faire croire que tous ont les mêmes droits sans jamais parler des devoirs ».

La formation du personnel

- « Les plus grands changements devraient être faits chez les fonctionnaires qui fournissent des services à d'autres fonctionnaires; ils n'ont pas la mentalité du service à la clientèle ».
- « Apprendre aux employés à être à la hauteur de leurs causes ».
- « Sensibiliser et former les gestionnaires; les convaincre que la survie de leur organisation est en jeu, comme c'est le cas pour l'entreprise ».
- « Changer l'attitude des organisations en changeant l'attitude des gestionnaires ».
- « Mettre l'accent sur la formation des employés ».

Autres voies

- « Baser l'évaluation des fonctionnaires sur le service aux clients et aux citoyens ».
- « Encourager, voire forcer, les contacts entre les gestionnaires des régions et ceux du central ».
- « Développer l'initiative et la motivation en développant un sentiment d'appartenance à une organisation ».

- « Prévoir plus de ressources en première ligne et moins dans les staffs ».

On se rend bien compte de la richesse et de la diversité des avenues proposées. Le rassemblement des auteurs de ces suggestions permettrait un fascinant débat. Une autre chose est sûre. Les gestionnaires semblent très conscients des lacunes qui entravent la qualité du service à la clientèle ou aux citoyens. Ils manifestent beaucoup d'ardeur et d'imagination dans l'énoncé de moyens pour remédier à la situation. Quel programme d'action!

Nous voudrions également revenir sur deux suggestions émises. La première est celle qui préconise « d'accorder aux citoyens le service réservé aux meilleurs clients ». Est-il possible de formuler plus adéquatement l'esprit des changements à effectuer en ce domaine? L'autre suggestion relevée comporte l'avantage de constituer un leitmotiv prêt à mettre en marché: « Faire du service public un service au public ».

2. L'imputabilité

Nous venons de voir que les gestionnaires font beaucoup de place à la préoccupation du service à la clientèle. L'intérêt atteint même un plafond très élevé. Avec l'imputabilité on aborde un sujet qui est en soi plus controversé. C'est tout au moins un thème qui comporte des répercussions collant de très près à la vie quotidienne des gestionnaires.

L'imputabilité est probablement au centre d'une problématique de changement ou, si l'on préfère, de rénovation de l'administration publique. C'est l'une des conditions essentielles à la mise en oeuvre de mesures axées sur des réalités comme la primauté du service à la clientèle ou comme la productivité. L'imputabilité représente en même temps un enjeu crucial, celui de la capacité de changement de l'appareil administratif.

Nous traitons de cette question sous les quatre aspects suivants:

- le principe;
- les conditions de réalisation;
- les lieux et les mécanismes de reddition des comptes;
- l'accueil aux mesures actuelles.

2.1 Le principe

L'imputabilité comporte deux volets indissociables: une délégation accrue de responsabilités et une reddition de comptes. Ce principe de gestion et d'administration vise à procurer aux gestionnaires la marge de manoeuvre requise pour prendre des décisions qui doivent être situées le plus près possible de l'action, tout en s'assurant de respecter les exigences de cohérence, d'équité et de transparence.

L'imputabilité est évidemment une réalité trop complexe pour qu'on puisse poser d'une façon directe et globale la question de la perception que l'on peut s'en faire. L'indicateur qui nous a semblé le plus solide, du moins dans le contexte d'un questionnaire général sur l'administration publique, consiste à passer par le biais de l'évaluation des risques que comporte, à divers plans, l'implantation d'un système de délégation maximale de responsabilités.

Le choix de cet indicateur repose finalement sur un double postulat. Il y a d'abord le fait que le pas à franchir en matière d'imputabilité est encore énorme. Le diagnostic posé ci-dessus par les gestionnaires sur l'excès de centralisation du système nous semble garantir suffisamment que le thème ou le débat sur l'imputabilité ne porte pas à faux. Par ailleurs, l'expression de craintes quant aux répercussions d'un système fondé pleinement sur l'imputabilité peut refléter une forme de réticence sur le principe ou le degré d'imputabilité réalisable.

Les limites de ce genre d'indicateur indirect deviendraient plus significatives s'il s'agissait d'interpréter l'existence de nombreuses craintes. Sont-elles légitimes ou non? Portent-elles seulement sur la manière de réaliser l'imputabilité?

Les risques évalués portent sur les plans de l'utilisation des fonds publics, des conditions de travail, du respect des procédures générales de l'administration, ainsi que du traitement des demandes de la population. Il faut spécifier que la formulation des questions ne permet d'évaluer que les risques graves.

Il ressort clairement des données qui suivent que les gestionnaires entrevoient peu de risques importants, s'il y avait un transfert de responsabilités vers la base.

Objet de l'énoncé : *D'aucuns estiment que le transfert de responsabilités aux gestionnaires des unités les plus rapprochées de l'action poserait de nombreuses questions.*

	Entièrement d'accord	Assez d'accord	Pas tellement d'accord	Pas du tout d'accord	Je ne sais pas
□ Il se produirait de nombreux accrocs aux procédures générales de l'administration publique	3,7 %	26,7 %	42,8 %	23,5 %	3,0 %
□ Il deviendrait beaucoup plus difficile de garantir un traitement équitable des demandes de la population	3,6 %	13,9 %	44,5 %	35,6 %	2,4 %
□ Ce transfert occasionnerait une trop grande disparité dans les conditions de travail des employés de l'État	1,9 %	13,5 %	51,4 %	30,2 %	2,7 %
□ Il y aurait une diminution importante de la transparence dans l'utilisation des fonds publics	1,8 %	8.1 %	49,7 %	37,1 %	3,3 %

L'ondulation des résultats montre que l'appréhension des risques s'applique surtout au domaine du respect des procédures administratives. Près du tiers des informateurs (30,4 %) prévoient de nombreux accrocs. C'est du côté du maintien de la transparence dans l'utilisation des fonds publics que les craintes deviennent les plus discrètes (9,9 %).

Pour ce qui est des accrocs aux procédures, les gestionnaires I et II en anticipent plus, notamment par rapport à ceux de classe IV :

□ I-II	37,0 %
□ III	30,0 %
□ IV	26,8 %
□ V	33,9 %

La dimension régionale introduit une grande différenciation :

□ Québec	34,7 %
□ Montréal	24,1 %
□ Autres régions	11,8 %

Les craintes sont également plus nombreuses à Québec, dans le cas des autres risques. C'est le cas également pour les gestionnaires I-II et V sur la question des conditions de travail. Les gestionnaires des ministères « sociaux » (14,7 %) et « éducatifs » (5,3 %) ne sont pas sur la même longueur d'ondes en ce qui a trait à la transparence dans l'utilisation des fonds publics (tableaux 19 à 22).

2.2 Les conditions

L'application systématique du concept de l'imputabilité suppose le respect de certaines conditions essentielles. Quels sont les signaux ou les messages que les gestionnaires envoient à cet égard ?

Deux conditions dominent nettement le décor :

□ s'assurer que les gestionnaires reçoivent des mandats explicites et sanctionnés par la haute direction	70,9 %
□ clarifier les frontières entre les responsabilités administratives et politiques	59,5 %

La complémentarité de ces conditions et l'avance qu'elles détiennent sur les autres rendent le message d'une limpidité exemplaire. Le principal obstacle à l'imputabilité n'est pas de l'ordre de la mécanique. Il se situe au palier de la clarification des responsabilités.

Faut-il s'étonner que, comme par hasard, les gestionnaires I et II ont moins tendance à désigner la condition relative à l'explicitation et à la sanction des mandats ?

□ I-II	56,4 %
□ III	80,8 %
□ IV	67,4 %
□ V	76,1 %

Comme par hasard également, les gestionnaires I et II réintègrent pratiquement les rangs lorsqu'il s'agit d'exiger une clarification des frontières administratives et politiques. À cet égard, les gestionnaires de classe III se révèlent de nouveau les plus solliciteurs (tableau 23).

Question : L'accroissement de l'imputabilité à l'intérieur de l'administration publique exigerait évidemment le respect de certaines conditions. Indiquez au moins trois conditions qui vous paraissent les plus importantes.	
□ S'assurer que les gestionnaires reçoivent des mandats explicites et sanctionnés par la haute direction du ministère ou de l'organisme	70,9 %
□ Clarifier les frontières entre les responsabilités administratives et politiques	59,5 %
□ Améliorer les pratiques d'évaluation du rendement du personnel	45,9 %
□ Reconnaître le droit à l'erreur	45,5 %
□ Donner plus d'importance au contrôle de la qualité des services	42,1 %
□ Instaurer des contrôles a posteriori	40,9 %
□ Transformer le rôle du gestionnaire, en le faisant passer d'un spécialiste du contenu à celui d'un généraliste en gestion	31,6 %
□ Accorder encore plus d'importance aux services des vérificateurs (internes et externes)	13,2 %
□ Une autre condition	5,9 %

La situation des gestionnaires ministériels et des organismes présente une particularité intéressante qui correspond bien à leur position respective. Les deux groupes ont des réclamations analogues au sujet des mandats explicites et sanctionnés (71,0 % et 70,3 %) mais la revendication des ministériels est beaucoup plus forte (62,6 % VS 48,0 %) en faveur d'une clarification des frontières administratives et politiques.

Les gestionnaires « éducatifs » attachent vraiment moins d'importance à cette clarification des frontières :

□ « éducatifs »	38,7 %
□ « administratifs »	62,6 %
□ « économiques »	66,7 %
□ « sociaux »	73,1 %

À cet égard, la situation se présente ainsi dans les régions :

□ Montréal	50,6 %
□ Québec	60,5 %
□ Autres régions	70,3 %

À Québec, on insiste plus sur la nécessité de recevoir des mandats explicites et sanctionnés par la haute direction du ministère ou de l'organisme.

Le deuxième message qui ressort avec beaucoup de clarté est la faible popularité — c'est le moins qu'on puisse écrire — de la condition qui consiste à accorder encore plus d'importance aux services des vérificateurs internes et externes (13,2 %). On n'opte pas pour la méthode forte pour donner vie à l'imputabilité. Il n'y a pas beaucoup de divergences de vue sur ce point, si l'on fait surtout exception des gestionnaires « éducatifs » (4,3 %) et « sociaux » (17,7 %).

Le troisième trait saillant réside dans les rangs qu'occupent deux conditions : la reconnaissance du droit à l'erreur (45,5 %) et l'instauration des contrôles a posteriori (40,9 %). L'originalité de ce classement tient précisément au fait qu'elles se retrouvent pratiquement dans la même position. Nous avions fait l'hypothèse que la seconde raison l'emporterait, de loin, sur le droit à l'erreur. Nous avions même cru que les contrôles a posteriori viendraient au premier ou tout au plus au deuxième rang. Ces résultats signifient que les gestionnaires accordent beaucoup d'importance aux fondements même de l'imputabilité. Nous y voyons un indice supplémentaire de la disponibilité à accueillir les nouvelles règles du jeu liées à l'imputabilité.

C'est à Québec qu'on relève le plus souvent l'importance de la reconnaissance du droit à l'erreur :

□ Québec	49,6 %
□ Montréal	37,8 %
□ Autres régions	31,3 %

On peut aussi noter l'écart entre les gestionnaires I-II (46,8 %) et ceux de classe V (34,5 %) au sujet de l'instauration de contrôles a posteriori. La mission des ministères met en cause une modulation très variée de réponses à cet égard :

□ « éducatifs »	52,4 %
□ « économiques »	44,4 %
□ « administratifs »	39,1 %
□ « sociaux »	23,7 %

Pour ce qui est des trois autres conditions exigées pour accroître l'imputabilité, quelques tendances importantes se dégagent:

- les gestionnaires de classe V, et surtout IV, attribuent plus d'importance à l'amélioration des pratiques d'évaluation du rendement du personnel; c'est le cas également des gestionnaires « éducatifs »;
- il existe une divergence prononcée entre les « éducatifs » (53,3 %) et les « sociaux » (33,0 %) au sujet de la condition qui voudrait voir accroître l'importance du contrôle de la qualité des services; les gestionnaires de Québec y sont attentifs;
- il y a un hiatus entre les gestionnaires I et II (21,7 %) et V (36,7 %) quant à la nécessité de transformer le rôle du gestionnaire en le faisant passer d'un spécialiste du contenu à celui d'un généraliste en gestion.

L'examen de la cinquantaine de commentaires ajoutés par les répondants permet d'aller plus loin, à la fois quant au nombre des conditions et au sens à leur donner:

- « S'assurer que les gestionnaires participent à l'élaboration des mandats ».
- « Plus de flexibilité dans la gestion financière ».
- « Ne pas faire de l'imputabilité un instrument de pression et de chantage ».
- « Donner une bonne formation initiale en matière de principes et de techniques de gestion ».
- « Faire le ménage dans les directives et les procédures afin de tenir compte de certaines particularités régionales ».
- « Apprendre à travailler pour le développement de l'organisation et non pour faire plaisir à son supérieur; ceci implique que le supérieur ait une vue globale de l'organisation ».
- « Évaluer sur une base temporelle de plus d'une année ».
- « Tenir compte des imprévus non programmables et assurer les communications inter-personnelles ».
- « Faire en sorte que les gestionnaires deviennent des partenaires de l'organisation à laquelle ils appartiennent ».
- « Être davantage responsable des coûts plutôt que des dépenses ».
- « Avoir un mécanisme permettant de reconnaître l'excellence ».
- « Déterminer le lieu ou l'organisme responsable de la reddition de comptes ».

Il y a une autre raison qui revient souvent sous des angles multiples: celle qui consiste à s'assurer que les gestionnaires ne rendent des comptes que sur les décisions qu'ils prennent vraiment tout en ayant les moyens et la latitude nécessaires:

- « Donner les pouvoirs correspondants aux responsabilités ».
- « Avoir la liberté et les pouvoirs d'agir ».
- « Augmenter la délégation d'autorité et de signature ».
- « Donner aux gestionnaires une plus grande marge de manoeuvre dans la gestion des ressources humaines ».
- « Donner aussi les outils, les ressources, les technologies, les budgets ».
- « Instaurer un nouveau système de gestion ».
- « Faire moins de réglementation au niveau de la gestion, donner plus d'outils pour motiver le personnel ».
- « Avoir le pouvoir de « remercier » un employé qui a reçu deux ou trois avertissements d'improductivité ».

2.3 Les lieux et les mécanismes de reddition de comptes

L'implantation d'un système de gestion qui s'appuie vraiment sur le principe de l'imputabilité requiert-elle la mise en place de nouveaux mécanismes de reddition de comptes?

La réponse des gestionnaires est claire. Il n'est pas nécessaire de transformer en profondeur l'administration publique. Les deux tiers (67,3 %) sont d'avis qu'il existe déjà suffisamment de lieux et de mécanismes d'imputabilité.

Les gestionnaires I et II, ainsi que ceux des ministères « sociaux » livrent plus ce message (tableau 24):

I-II	74,2 %	« sociaux »	76,8 %
III	64,5 %	« éducatifs »	69,7 %
IV	69,1 %	« économiques »	65,3 %
V	63,2 %	« administratifs »	61,2 %

Les gestionnaires semblent donc demander qu'on utilise plus et mieux les lieux et les mécanismes qui existent avant de songer à en créer d'autres. Jusqu'à quel point faut-il transformer les instances actuelles? La question n'a malheureusement pas été posée.

2.4 L'accueil réservé à un certain nombre de mesures

Il existe désormais une plus grande délégation de responsabilités dans le domaine de l'aménagement des structures organisationnelles et dans celui de la gestion des ressources humaines. Quel accueil réserve-t-on à ces mesures? Souhaite-t-on qu'elles s'appliquent au secteur des ressources matérielles et financières?

L'aménagement des structures

Dans l'ensemble, les gestionnaires estiment (81,0 %) que la nouvelle approche comporte plus d'avantages que d'inconvénients; le tiers (37,7 %) se prononcent même sans ambages en étant entièrement d'accord.

Les gestionnaires sont encore plus nombreux (91,8 % dont 49,4 % sans réserves) à soutenir que les hauts dirigeants qui ont reçu ces pouvoirs des organismes centraux devraient, à leur tour, déléguer des pouvoirs semblables à leurs cadres.

On est largement convaincu (79,5 %) que la nouvelle marge de manoeuvre laissée aux sous-ministres et aux présidents d'organismes va se traduire par une plus grande responsabilisation des gestionnaires qui se situent le plus près de l'action.

L'enthousiasme des gestionnaires n'est cependant aucunement débridé. On est bien conscient (81,6 %) de la nécessité de laisser aux organismes centraux les moyens d'assurer une certaine cohérence dans les structures administratives. Mais il est surtout intéressant de voir que la proportion des réponses « entièrement d'accord » est de 28,0 % seulement, alors qu'elle est de 37,7 % et même de 49,4 % dans le cas de l'appui à la double délégation de responsabilités. On peut donc déduire que les gestionnaires souhaitent une marge de manoeuvre qui en vaille la peine. Est-ce à dire qu'ils ne demandent que le respect d'une cohérence minimale? Cela reste à voir.

Les gestionnaires I et II manifestent plus d'enthousiasme à l'égard de cette approche nouvelle (tableaux 25 à 28). Les gestionnaires des organismes accueillent particulièrement bien une délégation de responsabilités qui se rendrait jusqu'à leur palier.

Les gestionnaires « administratifs » sont plus enclins à reconnaître « entièrement » que les avantages de la nouvelle façon de faire l'emportent sur les inconvénients:

□ « administratifs »	42,8 %
□ « éducatifs »	37,8 %
□ « économiques »	37,5 %
□ « sociaux »	29,3 %

Les gestionnaires « éducatifs » sont particulièrement démonstratifs lorsqu'on fait miroiter la possibilité d'une extension de la délégation de responsabilités jusqu'à leur propre unité administrative:

□ « éducatifs »	63,2 %
□ « administratifs	46,9 %
□ « sociaux »	46,6 %
□ « économiques »	42,7 %

Objet de l'énoncé: *La délégation de responsabilités aux sous-ministres et aux présidents d'organismes dans l'aménagement des structures de leur organisation.*

	Entièrement d'accord	Assez d'accord	Pas tellement d'accord	Pas du tout d'accord	Je ne sais pas
□ D'une façon générale, cette approche comporte plus d'avantages que d'inconvénients	37,7 %	43,3 %	9,0 %	7,0 %	3,0 %
□ Il faut s'assurer que les organismes centraux aient les moyens d'assurer une certaine cohérence	28,0 %	53,6 %	13,3 %	3,2 %	1,8 %
□ La nouvelle approche aura un impact important pour accroître la responsabilisation des gestionnaires qui se situent le plus près de l'action	33,3 %	46,2 %	12,1 %	2,6 %	5,6 %
□ Les sous-ministres et les présidents d'organismes devraient déléguer aux gestionnaires des pouvoirs semblables	49,4 %	42,4 %	5,2 %	1,1 %	1,8 %

La gestion des ressources humaines

Les gestionnaires sont encore plus favorables à la double délégation de responsabilités dans ce domaine. Il en va de même concernant l'impact sur la responsabilisation des gestionnaires situés le plus près de l'action.

Quant à la préservation de la cohérence de la gestion des ressources humaines, elle est sensiblement de l'ordre de celle souhaitée pour les structures.

Les gestionnaires III sont les plus enthousiastes pour ce qui est des bénéfices généraux à retirer de la nouvelle approche (tableau 29). Mais ce sont eux également, notamment par rapport à leurs collègues des classes I-II, qui font plus valoir l'importance pour les organismes centraux d'assurer une certaine cohérence (tableau 30).

Les gestionnaires issus des organismes sont de nouveau ceux qui reçoivent le mieux la délégation jusqu'aux instances inférieures (tableau 31). Ils sont également plus convaincus de l'impact positif sur la responsabilisation (tableau 32).

La gestion des ressources matérielles et financières

Il y a pratiquement unanimité (92,4 %) pour demander que les principes qu'on retrouve dans la nouvelle Loi sur la Fonction publique s'appliquent aux ressources matérielles et financières.

□ Entièrement d'accord	54,0 %
□ Assez	38,4 %
□ Pas tellement	2,0 %
□ Pas du tout	0,6 %
□ Je ne sais pas	4,9 %

Les gestionnaires V se révèlent des partisans un peu plus enthousiastes de cette revendication. Il en est de même pour ceux des ministères à vocation sociale (tableau 33).

Objet de l'énoncé : *La délégation de responsabilités en matière de gestion des ressources humaines, en conformité avec la Loi 51.*

	Entièrement d'accord	Assez d'accord	Pas tellement d'accord	Pas du tout d'accord	Je ne sais pas
□ D'une façon générale, cette approche comporte plus d'avantages que d'inconvénients	47,4 %	37,9 %	7,6 %	5,0 %	1,9 %
□ Il faut s'assurer que les organismes centraux aient les moyens d'assurer une certaine cohérence	25,0 %	59,3 %	11,8 %	2,8 %	0,6 %
□ La nouvelle approche aura un impact important pour accroître la responsabilisation des gestionnaires qui se situent le plus près de l'action	40,6 %	46,1 %	8,9 %	1,3 %	2,7 %
□ Les sous-ministres et les présidents d'organismes devraient utiliser la nouvelle marge de manoeuvre pour déléguer le plus possible vers les gestionnaires des divers niveaux	58,6 %	38,3 %	1,7 %	0,3 %	0,3 %

3. L'évaluation

Avec cette fonction de la gestion, on entre dans une zone croissante de controverse ou tout au moins dans un sujet délicat. Deux questions lui ont été réservées. Quelle importance attachez-vous à l'évaluation de programmes ou d'activités comme priorité de l'administration publique? Quels sont les intervenants que vous accepteriez dans le processus d'évaluation qui est sous votre responsabilité?

Les questions sont claires et les réponses étonnantes, du moins dans le premier cas. En effet, près de la moitié des gestionnaires (46,3 %) accordent une très grande importance à cette priorité d'action. En outre, 41,7 % y concèdent une assez grande importance. Est-ce à dire que le temps n'a jamais été aussi propice à l'évaluation? Nous ne disposons malheureusement pas de points de repère temporel pour y aller de la moindre amorce de réponse.

Les gestionnaires des classes I-II-III y attachent plus une très grande importance (tableau 34). Il en est de même des gestionnaires « sociaux » et « éducatifs » et, sur le plan régional, de ceux qui oeuvrent à Québec et à Montréal.

L'autre question (qui porte sur les intervenants acceptables dans le processus d'évaluation) permet cependant de nuancer cet appui à l'évaluation. Les gestionnaires (67,3 %) expriment leur prédilection pour un service ou une direction d'évaluation de leur ministère ou organisme. Des spécialistes venant des universités ou de firmes privées seraient acceptables pour 41,8 % des répondants[4]. Le Secrétariat du Conseil du trésor ne serait le bienvenu que pour 20,0 % des répondants; ce qui est tout de même assez élevé dans le contexte de la question qui se prête à une forme d'intervention directe. Par ailleurs, 8,1 % récusent ces trois types d'interventions.

Ces données contribuent à éclairer la diversité des approches de l'évaluation.

Il est d'abord possible de déduire de la ventilation des réponses obtenues qu'un certain nombre de gestionnaires préfèrent recourir à l'auto-évaluation[5]. Les tenants de l'auto-évaluation peuvent-ils en même temps prétendre être favorables au discours sur l'évaluation de programme? D'aucun n'hésiteront pas à répondre négativement. D'autres seront moins catégoriques dans la mesure où l'on peut s'appuyer sur le fait que l'évaluation est l'une des dimensions de la gestion et qu'à ce titre elle peut ou doit passer par d'autres voies, telle l'imputabilité.

Par ailleurs, l'acceptation de la présence du Secrétariat du Conseil du trésor dans le paysage de l'évaluation traduit probablement un courant qui relie fortement ce thème à une perspective d'insertion, voire d'intégration, dans l'ensemble du processus décisionnel de l'administration publique.

Les gestionnaires de la classe V se prononcent plus en faveur de l'intervention d'un service ou d'une direction de leur ministère ou organisme, en étant plus réfractaire au rôle du Secrétariat du Conseil du trésor en ce domaine (tableau 35).

Cet organisme reçoit un meilleur accueil chez les gestionnaires « administratifs » :

□ « administratifs »	27,7 %
□ « économiques »	19,4 %
□ « éducatifs »	17,4 %
□ « sociaux »	14,2 %

Les répondants de la région de Montréal sont les plus intéressés par l'intervention ou « l'interférence » universitaire ou privée.

4. L'efficacité et la productivité

Ces deux notions font partie plus que jamais des préoccupations qui dominent la vie de l'administration publique. Les questions se situent à deux plans, l'un qui vise à vérifier l'état d'esprit général et l'autre qui cherche à déterminer les approches privilégiées pour accroître l'efficacité de l'administration publique.

4.1 Une position générale

Il va de soi que les gestionnaires (90,7 %) conviennent de l'impossibilité pour l'Etat d'échapper à la nécessité de vivre à l'heure des organisations performantes où le « produit à livrer » doit être le centre des préoccupations. Il est plus significatif de noter que plus de la moitié des gestionnaires (55,7 %) souscrivent entièrement à cet énoncé (tableau 36).

Des résultats très semblables voient le jour (88,5 %) lorsqu'il s'agit d'affirmer que l'Etat ne s'est pas donné les moyens nécessaires pour reconnaître et stimuler l'excellence (tableau 37).

Les gestionnaires (59,6 %) sont également assez critiques au sujet du rythme de l'évolution de l'appareil administratif devant lui permettre de gérer des situations de plus en plus complexes (tableau 38). Le décalage dans les taux de réponses est tout de même majeur et laisse entrevoir clairement qu'on perçoit l'État en meilleure posture pour affronter le défi de la complexité.

4. Les gestionnaires avaient le loisir de se prononcer sur chacun des intervenants suggérés.

5. Ce nombre ne se limite pas nécessairement à 8,1 %.

Les gestionnaires V se disent plus préoccupés de vivre à l'heure des organisations performantes. C'est encore plus le cas des gestionnaires qui évoluent dans les ministères « sociaux » et « éducatifs ». Cependant, les gestionnaires « économiques » et « administratifs » constatent plus souvent que l'État ne s'est pas donné les moyens de stimuler l'excellence. À leur manière, les deux grandes catégories « d'alliances » qui sont pourtant loin de toujours faire chorus se rejoignent sur la primauté à donner à la promotion de l'excellence.

On insiste moins dans les régions périphériques pour faire valoir que l'État ne s'est pas organisé pour développer l'excellence.

Pour ce qui est du défi de la complexité, les gestionnaires V et I-II s'avèrent plus critiques. C'est le cas également des gestionnaires « éducatifs » et, à un degré supérieur, des répondants de Québec et de Montréal.

4.2 Les approches privilégiées

Le premier point saillant réside dans la diversité des opinions, comme l'indiquent plus loin l'ondulation des réponses à travers cinq strates et l'écart considérable entre les approches qui se retrouvent aux extrémités.

Le deuxième résultat majeur tient à l'importance attachée à la simplification du processus de décision (83,8 %) et au rang occupé par la nécessité de rendre davantage compte des mandats confiés (63,2 %). Il y a là une alliance intéressante entre une dimension classique et une autre qui fait partie des grandes questions d'actualité. Ces données confirment la place que prend l'imputabilité dans la philosophie de gestion des répondants. Le message est d'une clarté éblouissante. Les gestionnaires attendent avec impatience et presque avec fébrilité l'instauration d'un système élargi et rigoureux de délégation des responsabilités et de reddition de comptes. L'heure n'est pas à la crainte ni aux tergiversations. La conjoncture psychologique est éminemment propice. Les conditions subjectives ne peuvent être mieux remplies. Les troupes sont prêtes.

La troisième tendance de taille est peut-être moins encourageante, du moins pour les promoteurs du facteur humain avant toute chose. La primauté de la gestion des ressources humaines vient au troisième rang (49,1 %), juste devant la question des outils modernes de gestion (43,3 %). Est-ce possible que cette position traduise le diagnostic d'une situation bien meilleure qu'on ne le croit en certains milieux concernant les ressources humaines? Quel est l'état réel de la qualité de cette gestion?

Comme autre trait saillant, attirons l'attention sur un fait déjà souligné précédemment, l'importance relative des paramètres reliés aux relations de travail. Il n'en reste pas moins vrai que le quart des gestionnaires y voient l'un des enjeux cruciaux à résoudre et qu'une proportion plus rapprochée du tiers que du quart (31,9 %) sont convaincus de l'urgence de toucher à la sécurité d'emploi d'une façon ou d'une autre. Cette question délicate fournit l'occasion de préciser que les gestionnaires étaient invités à faire leur choix de priorités SANS TENIR COMPTE DU DEGRÉ DE FAISABILITÉ IMMÉDIATE DE CHACUNE. Sans cette spécification, on aurait été évidemment justifié de croire que les gestionnaires auraient omis de signaler les dimensions jugées difficiles à faire bouger, à tort ou avec raison.

Il faut signaler enfin le dernier rang octroyé à la réduction de l'effectif de la Fonction publique (10,9 %). On est un peu surpris de ce résultat même s'il ne fallait pas s'attendre à ce qu'une telle priorité rivalise avec des facteurs plus lourds. Faut-il y voir un indice de la taille optimale souhaitée? Une prise de position bien naturelle en faveur du rôle de l'État? Ou, de façon tout aussi compréhensible, le reflet d'un angle d'observation qui concourt à faire ressortir qu'on ne dispose jamais trop de ressources humaines à gérer?

Question : Pour accroître l'efficacité de l'administration publique, il existe une grande variété d'options ou d'approches.
SANS TENIR COMPTE DU DEGRÉ DE FAISABILITÉ IMMÉDIATE DE CHACUNE, indiquez au moins trois options qui vous semblent les plus souhaitables.

☐ Simplifier l'ensemble du processus de décision de l'administration publique	83,8 %
☐ Faire en sorte que le personnel (à tous les niveaux) rende davantage compte des mandats confiés	63,2 %
☐ Placer la gestion des ressources humaines au centre des préoccupations des gestionnaires	49,1 %
☐ Se donner des outils de gestion plus modernes	43,3 %
☐ Remanier les conditions rattachées à la sécurité d'emploi	31,9 %
☐ Apporter des changements au système de relations de travail	27,7 %
☐ Favoriser, par diverses mesures, l'arrivée de nouveaux employés dans la Fonction publique	25,2 %
☐ Modifier les structures et l'organisation administrative	12,4 %
☐ Continuer de réduire l'effectif de la Fonction publique	10,9 %
☐ Une autre option ou approche	7,3 %

La cinquantaine de commentaires qu'on peut annexer à ce qui précède permet d'élargir l'éventail des approches ou des options préconisées par les gestionnaires:

- « Confier à l'entreprise privée tout ce qui peut l'être ».
- « Transformer en stratèges les cadres qui consacrent actuellement trop peu de temps à la pensée ».
- « Diminuer plutôt que de continuer à accroître le nombre des organismes parallèles ».
- « S'assurer que les gestionnaires de haut niveau soient compétents dans leurs domaines respectifs et non simplement des généralistes ».
- « Se doter de moyens d'apprécier les variations de la productivité ».
- « Obliger la mobilité des cadres après des mandats de trois à cinq ans.
- « La mobilité va à l'encontre des intérêts de l'État dans beaucoup de cas; il ne faut pas ériger la mobilité en principe ».
- « Faciliter le retrait de la Fonction publique à ceux qui en manifestent le besoin ».
- « Développer le sentiment d'appartenance à une organisation humaine et non à une structure ».
- « Réévaluer les programmes selon un critère de rendement ».
- « Nommer les sous-ministres adjoints au mérite ».
- « Favoriser les gestionnaires qui réussissent à administrer au moindre coût ».
- « Rémunérer tout le personnel au mérite ».
- « Dépolitiser encore plus les gestionnaires ».

En guise de brefs commentaires sur ces suggestions, il y a lieu de noter la divergence des points de vue sur la mobilité et sur le vieux débat sur les généralistes et les spécialistes. À cet égard, les opinions montrent bien que tout le monde n'est pas convaincu de l'opportunité de céder le terrain aux gestionnaires de processus plutôt que de contenu.

Il convient également de prendre acte du radicalisme de certaines solutions: « Il faut réduire tous les ministères à 125 personnes qui s'occupent de la planification et du contrôle, et confier à des sociétés d'État, des sociétés mixtes ou à l'entreprise privée la réalisation de mandats précis ».

Par ailleurs, où peut-on classer des recommandations comme celles-ci?

- « L'idéal, c'est un État sans bureaucratie ».
- « Il faut faire l'essai de sous-ministres compétents ».
- « Faire travailler le personnel à des choses, sinon nécessaires, tout au moins utiles ».

Probablement quelque part entre l'utopie, l'humour et le cynisme!

Les gestionnaires situés aux extrémités de l'échelle hiérarchique ont des vues passablement différentes sur les moyens les plus susceptibles d'accroître l'efficacité de l'administration publique. Les gestionnaires I et II insistent plus que ceux de classe V sur l'arrivée de nouveaux employés — tout en continuant de réduire l'effectif de la Fonction publique — ainsi que sur les outils de gestion plus modernes.

En outre, les gestionnaires I et II se distinguent de l'ensemble en accordant moins d'importance à la simplification du processus de décision, à la modification des structures et de l'organisation administrative ainsi qu'à l'obligation de rendre compte davantage des mandats reçus (tableau 39).

Les choix des gestionnaires I et II présentent une cohérence remarquable. Est-ce que toute correspondance entre ces réponses et la position hiérarchique de leurs auteurs est purement le fruit du hasard, comme le veut une formule parfois employée dans le monde du cinéma et de la littérature?

La similitude exceptionnelle des points de vue des gestionnaires ministériels et ceux des organismes devient une tendance fort intéressante. Sur sept des neuf moyens suggérés, l'écart ne dépasse pas 4,2 %. Les seules exceptions relativement mineures concernent les outils de gestion — avec un écart de 6,5 % allant dans le sens d'une plus grande insistance des « ministériels » sur cet élément — et la reddition de comptes davantage souhaitée par les gestionnaires en provenance des organismes (écart de 7,0 %).

L'axe formé des gestionnaires « économiques » et « administratifs » se vérifie à trois reprises, ces derniers favorisant moins le remaniement des conditions rattachées à la sécurité d'emploi et l'accroissement de la reddition de comptes. C'est notamment par rapport aux gestionnaires « sociaux » que l'écart est manifeste. Par ailleurs, les « économico-administratifs » mettent plus en valeur la réforme des structures et de l'organisation administrative.

On relève cependant des alliances entre les « sociaux » et les « économiques » sur la réduction de l'effectif et l'arrivée de nouveaux employés. Ces gestionnaires privilégient moins ce genre de solutions.

« Les sociaux » se joignent aux « administratifs » pour souhaiter moins de changements au système de relations de travail. Les « sociaux » demandent plus de placer la gestion des ressources humaines au centre des préoccupations. Les « administratifs » sont moins attirés par la nécessité de simplifier l'ensemble du processus de décision.

Pour ce qui est des régions, les divergences se rapportent surtout à quatre domaines. La primauté à donner à la gestion des ressources humaines est d'abord loin de faire l'objet de consensus:

□ Québec	54,2 %
□ Montréal	33,4 %
□ Autres régions	43,9 %

La perspective de la poursuite de la réduction de l'effectif de la Fonction publique est également un objet de nuances importantes:

□ Québec	10,5 %
□ Montréal	14,2 %
□ Autres régions	6,7 %

Enfin, à Québec, on est moins friand des changements de structures et d'organisation administrative. Les régions périphériques accordent plus d'attention à la modernisation des outils de gestion.

5. La décentralisation et la déconcentration

Avec ces deux dimensions et avec la fonction de planification (au point suivant), nous abordons maintenant des aspects qui, sans être placés aussi intensément sous les feux de l'actualité, ou du moins qui le sont d'une manière différente, n'en comportent pas moins des enjeux cruciaux.

La décentralisation prend évidemment une importance particulière. Nous avons demandé aux gestionnaires comment ils percevaient la question délicate de l'équilibre à maintenir entre la cohésion du rôle de l'Etat et la volonté de situer les décisions le plus près possible des lieux de l'action.

Pour notre part, nous trouvons surprenant que le tiers des répondants (32,1 %) affirment sans ambages qu'il faudrait aller beaucoup plus loin dans le mouvement de la décentralisation et que seulement 12,4 % estiment qu'on a atteint un bon équilibre (10,4 %) ou qu'on est allé trop loin (2,0 %).

Ces résultats posent carrément la question: à quoi ou à qui réfère-t-on lorsqu'on s'inscrit un peu mécaniquement dans la foulée de l'opinion voulant que l'administration publique est par essence réfractaire, voire hostile, à la décentralisation?« On est bien obligé de tenir compte du fait que cette administration est loin d'être monolithique. Il y a chez une minorité très importante un profond besoin d'action dans le sens d'une décentralisation, c'est-à-dire d'une délégation des pouvoirs vers les lieux de l'action.

Il faut immédiatement tourner notre regard du côté de la variable géographique pour nuancer ces premiers résultats en constatant sans aucune surprise la répartition suivante des perceptions sur la nécessité d'aller beaucoup plus loin dans le mouvement de décentralisation:

□ Québec	27,1 %
□ Montréal	44,8 %
□ Autres régions	43,3 %

Les autres variables n'exercent pas beaucoup d'influence, du moins sur la base des seules corrélations statistiques qui sont les nôtres dans cette analyse. C'est à peine si l'on peut noter la réticence plus grande des gestionnaires III et IV à l'égard de la décentralisation. Par ailleurs, les gestionnaires « économiques » apparaissent les champions de la décentralisation, notamment par comparaison à ceux des ministères à vocation sociale. Mais il faut s'empresser d'ajouter qu'il n'y a pas unanimité chez les « économiques » puisqu'on y retrouve également le plus grand nombre de répondants qui jugent que la situation actuelle est déjà très satisfaisante (tableau 40). Ces tensions ou cette diversité d'opinions s'expliquent probablement par le fait qu'il y a plus de gestionnaires économiques dans les régions périphériques.

Par ailleurs, la moitié des répondants (54,9 %) font observer qu'il y a encore des ajustements à faire dans le sens d'une plus grande décentralisation. Ce résultat est difficile à interpréter à cause du caractère trop vague du terme « ajustements » qui peuvent être mineurs ou majeurs. En l'absence d'une sous-question, on ne peut savoir quelle proportion des répondants pourrait aller rejoindre les partisans de la décentralisation. Nous aurons toutefois l'occasion, plus loin, d'analyser un peu plus ce résultat.

Pour ce qui est de la **déconcentration**, la position des gestionnaires se rapproche de celle que nous venons d'examiner, avec la différence que l'accueil enthousiaste à l'égard d'un accroissement important d'un pareil mouvement passe du tiers à 40,0 % (tableau 41).

6. La planification

Le document de réflexion « **Pour une rénovation de l'administration publique** » pose un diagnostic assez impitoyable sur le sort réservé à la fonction de planification, notamment lorsqu'elle a la malencontreuse idée de s'aventurer au-delà d'une perspective à court terme.

Nous avons voulu vérifier si le diagnostic était fondé ou sévère, à l'aide de trois questions. On a d'abord demandé aux gestionnaires s'ils partageaient l'assertion voulant que l'administration publique ait depuis quelques années dangereusement négligé la fonction de planification.

On constate que 20,2 % sont entièrement d'accord avec cet énoncé formulé d'une façon assez radicale. En outre, le tiers (37,7 %) se disent assez d'accord, pour donner une majorité d'adhérents de près de 60,0 % (tableau 42).

La critique s'élève d'un cran lorsqu'on spécifie l'énoncé pour souligner que la prévision à long terme et les plans d'action dépassant 18 ou 24 mois ne sont pas utilisés dans l'administration publique. On passe de 20,2 % à 28,6 % au niveau des « accords entiers » et de 37,7 % à 49,1 % à celui des accords mitigés (« assez »). Le bilan est passablement dévastateur. Plus des trois quarts des gestionnaires, particulièrement bien placés pour apprécier la situation, se voient obligés de reconnaître que la planification est reléguée à l'arrière-plan (tableau 43). Comment est-ce possible? L'administration publique peut-elle, à ce point, vivre le nez collé à la fenêtre? On se voit presque obligé de donner la chance au coureur et de faire l'hypothèse, voire tirer la conclusion, que la question posée ne suffit aucunement pour rendre justice à la situation réelle.

Les gestionnaires sont également très nombreux (21,4 % « entièrement d'accord » et 50,9 % « assez d'accord ») à réclamer que l'administration publique consacre « les efforts de ses meilleures ressources » à la prospective (tableau 44). Avec les constats qui viennent d'être faits, cette réponse découle logiquement de soi.

Les gestionnaires de classe III sont généralement plus durs sur cette question du sort fait à la planification. On remarque également une réticence particulière des gestionnaires I et II à investir les meilleures ressources dans la prospective.

Les gestionnaires « sociaux » et « éducatifs » se révèlent être le fer de lance de la critique à l'égard de l'absence d'une planification le moindrement à long terme. Par exemple, 91,8 % des répondants issus des ministères « éducatifs » (VS une moyenne de 77,1 %) prétendent que les plans d'action qui dépassent 18 ou 24 mois ne sont pas utilisés. La « sévérité » des gestionnaires « sociaux » s'applique à d'autres plans: 66,8 % (VS une moyenne de 57,9 %) sont d'avis que la fonction de planification a été dangereusement négligée. Ils espèrent plus (80,3 % VS une moyenne de 72,3 %), en compagnie de leurs collègues éducatifs (82,1 %), qu'on fera un effort sérieux du côté de la prospective.

Les gestionnaires des régions périphériques s'avèrent plus indulgents sur la façon dont l'administration publique intègre la planification dans ses organisations.

Chapitre 3

Quelques aspects spécifiques

1. La coordination administrative

La coordination est l'une des composantes essentielles de la gestion. Elle se situe au confluent de l'art et de la science. Dans quel état se trouve-t-elle dans l'administration publique au milieu de toutes les contraintes hiérarchiques? Les racines grecques du mot hiérarchie renvoient à la notion de « commandement sacré ». Dans quel contexte ou conditions s'exerce le « commandement » public? Tel est un peu le sens de la rationalité qui guide le choix des questions retenues dans cette section.

1.1 Un diagnostic

Allons d'abord directement au but: « L'administration publique a-t-elle une unité de commandement et d'action? » Les gestionnaires sont partagés sur le sujet même si la majorité (57,3 %) acceptent la proposition d'une absence d'unité. L'adhésion n'est d'ailleurs totale que dans 14,2 % des cas (tableau 45). En somme, cette question constitue une matière toute trouvée pour devenir un thème ou un enjeu de débat ou de colloque.

Les gestionnaires III, ceux des ministères, notamment « sociaux », ainsi que les répondants de Montréal sont un peu plus critiques à cet égard.

Si l'on va plus loin, on apprend que la principale source d'insatisfaction à l'égard de la coordination administrative se situe sur le plan des relations entre les ministères. Le manque de coordination entre ces derniers rallie 84,1 % des suffrages (tableau 46). La situation se présente mieux en ce qui a trait aux relations entre les unités d'un ministère ou organisme, même si les deux tiers des gestionnaires (66,2 %) posent le même diagnostic (tableau 47). Le palier des relations entre les organismes centraux et les ministères ou organismes (72,9 %) se situe à un échelon intermédiaire (tableau 48).

Comment interpréter ces résultats? Le premier rang octroyé au manque de coordination entre les ministères n'est pas une surprise, étant donné le mode sectoriel de fonctionnement qui caractérise l'appareil d'État. Les scores obtenus aux deux autres paliers sont plus susceptibles de soulever de l'inquiétude, du moins chez ceux qui continuent de croire que la rationalité administrative conserve ses droits. Du même souffle, il faut bien garder en tête que la question posée ne fait écho qu'à un manque de coordination sans en préciser le degré. On peut toujours espérer que les gestionnaires n'ont pas nécessairement fait allusion à des déficiences trop graves. Les limites d'un questionnaire ont leur bon côté.

Les gestionnaires III déplorent un peu plus souvent, notamment par rapport à ceux des classes I et II, le manque de coordination entre les ministères, ainsi qu'entre les organismes centraux et les ministères ou organismes.

Par ailleurs, les gestionnaires V se montrent plus critiques au sujet des lacunes de la coordination au sein de leur ministère. Les gestionnaires I et II le sont moins.

Les gestionnaires ministériels soulignent plus souvent le manque de coordination, peu importe le palier en cause. La « dénonciation » est toutefois plus flagrante encore concernant les relations au sein même d'un ministère: 71,8 % des gestionnaires en font état, alors que seulement 45,5 % de ceux qui oeuvrent dans les organismes posent le même diagnostic. Il faut probablement tenir

Le manque de coordination en ce qui a trait aux relations entre...

	Entièrement d'accord	Assez d'accord	Pas tellement d'accord	Pas du tout d'accord	Je ne sais pas
□ les ministères	41,0 %	43,1 %	11,2 %	0,7 %	3,8 %
□ les organismes centraux, d'une part, et les ministères et les organismes gouvernementaux, d'autre part	31,1 %	41,8 %	19,1 %	1,7 %	6,2 %
□ les unités de votre propre ministère ou organisme	21,1 %	45,1 %	24,5 %	8,3 %	0,8 %

compte du fait que l'éventail des activités à l'intérieur d'un ministère est plus diversifié.

Les gestionnaires « éducatifs » mettent un peu moins en évidence le manque de coordination entre les organismes centraux et les ministères.

Sur le plan régional, on retient surtout que les gestionnaires de Québec sont moins frappés, ou touchés, par le manque de coordination entre les organismes centraux et les ministères ou organismes.

1.2 Les solutions possibles

Un premier fait saillant saute aux yeux. Pour renforcer la coordination des activités gouvernementales, les gestionnaires ne veulent surtout pas voir apparaître dans le décor un nouvel organisme ou un nouveau mécanisme de coordination. Seulement 13,5 % s'y montrent favorables (dont le tiers le font sans réserve) (tableau 49).

Il est clair également (tableaux 50 et 51) qu'on privilégie la mise en oeuvre de voies de solution plus conventionnelles, tel le développement de liens plus serrés entre les organismes affectés à cette tâche (88,8 %) ou entre les hauts fonctionnaires (86,8 %). On se rend compte que ce dernier moyen l'emporte même sur l'autre lorsqu'on examine les opinions exprimées sans réserve (39,0 % VS 33,9 %).

Troisièmement, on donne le feu vert (57,1 %) à l'idée d'attribuer un mandat plus spécifique à l'un des organismes de coordination déjà en place (tableau 52). Il s'agit d'une approbation qui rencontre toutefois l'appui enthousiaste de seulement 19,2 % des gestionnaires et qui se heurte à l'opposition du tiers (32,8 %).

Il faut surtout s'attarder au fait que les gestionnnaires des classes I et II sont particulièrement favorables au développement de liens plus serrés entre les hauts fonctionnaires.

2. Les changements de structures

Ces changements sont un peu le pain quotidien de l'administration publique. C'est du moins l'impression que l'on retire à première vue. Est-ce une simple illusion d'optique due à la taille même de l'appareil étatique qui génère forcément un certain volume? Se fier sur les cas que chacun est en mesure d'observer pour apprécier l'ampleur du mouvement, ne serait-ce pas un peu comme associer l'effervescence de quelques chantiers bruyants et dérangeants à l'état de santé de l'économie générale d'une société?

Quoi qu'il en soit et sans même chercher à trancher la question en s'appuyant sur la somme des perceptions des gestionnaires, à partir de leur poste d'observation, nous allons surtout essayer de cerner le degré de satisfaction à l'égard du déroulement de ces opérations de structures ainsi que l'impact qu'on leur attribue sur la qualité de la vie administrative.

2.1 La raison d'être des changements

Les gestionnaires (63,9 %) reconnaissent la nécessité des changements de structures pour faire face à des situations nouvelles (tableau 53). Mais ils sont beaucoup plus partagés (47,3 %) sur l'opportunité de recourir régulièrement à cette technique afin d'éviter la sclérose de l'appareil administratif (tableau 54). Il faut d'ailleurs ajouter que dans les deux cas la proportion des appuis modérés (« assez d'accord ») l'emporte d'emblée. En somme, les gestionnaires adoptent une position assez nuancée sur le sujet. Ils ne sont sûrement pas traumatisés ou scandalisés par ces changements; ils n'y voient pas nécessairement non plus le remède par excellence pour dynamiser l'administration publique.

Les gestionnaires des strates supérieures (I-II-III) hésitent un peu plus à croire que les changements réguliers de structures sont le moyen rêvé pour lutter contre la sclérose. Les gestionnaires issus des organismes sont plus portés à prétendre le contraire.

2.2 La manière de procéder

L'ambivalence relative des gestionnaires quant à la justification des changements de structures s'estompe rapidement. Plus des trois quarts des répondants (dont environ la moitié se prononcent sans ambages) déplorent que ces changements ne soient pas assez souvent précédés d'une étude en profondeur des besoins de l'organisation (81,7 %) ou qu'ils soient effectués trop souvent uniquement en fonction des personnes en place (77,4 %). La proximité des taux de réponse suggère peut-être que les gestionnaires établissent un lien entre ces deux ordres de raisons (tableaux 55 et 56).

Les gestionnaires (71,9 % dont 21,8 % sont « entièrement d'accord ») sont moins catégoriques lorsqu'il s'agit d'évaluer si les changements tiennent compte de la nature propre des organisations (tableau 57).

Les gestionnaires ministériels se révèlent plus critiques sur la manière dont sont menées les opérations structurelles.

Les répondants des ministères « sociaux » mettent plus de l'avant l'absence d'une étude en profondeur des besoins. Les gestionnaires « éducatifs » réfutent l'assertion stipulant que les changements ne sont pas adaptés à la nature propre des organisations. Cette dernière perception est également plus populaire à Montréal.

2.3 Les conséquences sur l'administration publique

Nous avons soumis à nos interlocuteurs cinq types de conséquences possibles liées aux changements de structures. On est en présence d'une structure complexe de réponses, à trois étages. Les gestionnaires ne cèdent définitivement pas aisément au monolithisme.

On dénombre presque deux fois plus de gestionnaires qui jugent les changements bénéfiques plutôt que néfastes pour le fonctionnement de l'appareil administratif et pour la qualité du service à la population (tableaux 58 et 59).

La situation s'inverse pratiquement quant aux conséquences pour le personnel concerné et pour les relations entre les unités administratives (tableaux 60 et 61). Les conséquences sont particulièrement néfastes pour le personnel (45,3 % VS 21,0 %).

Pour ce qui est des coûts impliqués (tableau 62), le déséquilibre des effets bénéfiques et néfastes atteint son paroxysme dans le sens d'un bilan négatif (53,3 % VS 15,6 %).

En somme, les changements de structures contribuent à la qualité de l'administration publique et du service à la population. Ils ne sont pas à recommander pour le personnel concerné et pour la « civilité » des relations entre les unités administratives. Ils sont désastreux sur le plan économique. Quel joli dilemme pour quiconque ne jurerait que par l'analyse coûts-bénéfices! Tout compte fait, les changements de structures se défendent fort bien dans la perspective du service à la clientèle mais deviennent suspects aux yeux du contribuable. La question du bien-fondé des changements de structures reviendrait donc à un élément de dosage dans le nombre et, par conséquent, à une approche de cas par cas.

Question : Les changements de structures en soi ont diverses conséquences sur l'administration publique. Ces conséquences vous paraissent-elles plutôt bénéfiques ou plutôt néfastes ?

	Plutôt bénéfiques	Plutôt néfastes
□ pour le fonctionnement général de l'appareil administratif	37,6 %	19,6 %
□ pour la qualité du service à la population	35,6 %	19,2 %
□ pour le personnel concerné	21,0 %	45,3 %
□ pour les relations entre les unités administratives	20,8 %	36,2 %
□ pour les coûts de l'administration publique	15,6 %	53,3 %

Les gestionnaires aux plus hauts rangs dans l'échelle hiérarchique (I-II-III) ont plus tendance à faire ressortir les conséquences plutôt néfastes. L'écart est particulièrement significatif dans le cas des coûts des changements de structures :

□ I-II	60,1 %
□ III	65,9 %
□ IV	48,6 %
□ V	48,5 %

Les gestionnaires III sont également plus sensibles aux effets néfastes pour la qualité du service à la population et pour les relations entre les unités administratives. Les gestionnaires I et II mettent plutôt l'accent sur le fonctionnement général de l'appareil et sur le personnel concerné. Sur ce dernier plan cependant, les hauts fonctionnaires sont divisés, puisque c'est également parmi eux qu'on trouve le plus grand nombre de répondants qui y voient des conséquences surtout bénéfiques.

Les gestionnaires ministériels sont plus enclins à estimer que ces changements ont des conséquences plutôt néfastes, peu importe l'aspect considéré. Peut-être ont-ils gouté plus particulièrement à cette médecine!

Sous l'angle de la mission poursuivie par les ministères, il y a relativement peu de divergences sur les incidences des changements pour le fonctionnement général de l'appareil administratif et pour la qualité du service à la population. L'exception concerne les gestionnaires « administratifs » qui mettent en évidence les avantages qu'en retire la population.

Pour ce qui est des autres dimensions, on constate surtout que les gestionnaires « économiques » et « administratifs » sont plus attentifs aux répercussions néfastes pour la qualité des relations entre les unités administratives.

3. Le transfert de responsabilités en faveur des organismes gouvernementaux

On peut considérer ce déplacement comme un cas particulier ou comme l'aboutissement ultime du processus de changement des structures. C'est en même temps beaucoup plus que cela. On a affaire à une évolution importante, voire à une transformation, sinon du rôle de l'Etat, du moins de la façon dont il s'acquitte de son mandat. C'est pour cette raison que nous réservons à cet aspect une section distincte.

Nous envisageons la question sous deux aspects : l'efficacité des services et l'impact sur la cohésion de l'appareil étatique.

3.1 L'efficacité des services

La majorité des gestionnaires (57,3 %) désapprouvent l'énoncé voulant que cette tendance nouvelle à transférer ou à confier des responsabilités aux organismes plutôt qu'aux ministères soit un moyen efficace pour améliorer les services offerts à la population. Le tiers des répondants (30,1 %) se disent assez d'accord, alors que seulement 9,4 % le sont entièrement.

Allons immédiatement voir la variable structurelle puisqu'elle risque d'affecter grandement les réponses, selon le côté de la clôture où on se trouve. En effet, 62,3 % des gestionnaires ministériels et 39,3 % de ceux des organismes refusent de voir dans ce déplacement un moyen d'améliorer les services (tableau 63).

Les gestionnaires de classe III contestent particulièrement cette association entre la qualité des services et « l'allègement » de la structure ministérielle (68,3 % VS une moyenne de 57,3 %).

C'est le cas également des gestionnaires « administratifs » (71,5 %) et « économiques » (67,1 %), par rapport aux « éducatifs » (61,1 %) mais surtout aux « sociaux » (34,9 %).

3.2 L'influence sur la cohésion de l'État

L'existence de nombreux organismes gouvernementaux contribue-t-elle à affaiblir la cohésion de l'État? Les avis ne peuvent être plus partagés, 48,2 % et 48,7 %. Pour les lecteurs qui recherchent particulièrement la précision, ou pour les amateurs de symboles, indiquons que le rejet de cette possibilité d'affaiblissement l'emporte. Est-il possible de dépister un sujet plus controversé?

Les gestionnaires des organismes (73,1 %) contestent évidemment beaucoup plus ce genre d'impact possible que leurs collègues des ministères (42,1 %). Les gestionnaires III (39,0 %) prennent plutôt parti pour ceux qui oeuvrent dans les ministères (tableau 64). Ils paraissent particulièrement hostiles à ce transfert de responsabilités ou à ce jeu de dominos, pour nous placer sur le terrain de l'analyse politique, puisque nous venons de voir que ces gestionnaires III remettent également plus en cause l'efficacité accrue qui en résulterait.

Les gestionnaires « économiques » et « administratifs » rejoignent le clan de ceux qui perçoivent des possibilités d'affaiblissement de la cohésion de l'Etat. C'est par rapport aux gestionnaires « sociaux » que la distance est la plus marquée.

La région est également un élément de discrimination. Les répondants des régions périphériques se soucient plus de ce genre d'influence négative.

4. Les ressources humaines

Il ne manque pas de théories pour proclamer que le renouvellement des organisations doit être fondé sur la ressource la plus fondamentale qui est la personne humaine.

Peu importe l'accueil réservé à ces théories dans l'action, l'importance de ce thème justifie le nombre de questions que nous lui avons consacrées. Une quinzaine d'énoncés permet d'abord de répertorier un certain nombre d'aspects qui tournent autour de la gestion des ressources humaines. Un second bloc de questions portent sur diverses politiques actuellement en vigueur dans ce domaine. Une question ouverte vise enfin à connaître le principal changement qu'on souhaiterait voir apporter au système de gestion des ressources humaines.[6]

4.1 Quelques dimensions de la gestion des ressources humaines

La ventilation des données laisse voir de très solides consensus sur de nombreux aspects d'une philosophie de gestion des ressources humaines. Ces résultats signifient en partie que la formulation des énoncés a une portée trop générale.[7] Il est possible cependant de tirer un certain nombre d'indications intéressantes sur divers aspects de la gestion des ressources et sur les zones qui semblent particulièrement faire problème. Les résultats comportent quelques messages qui ont une portée non négligeable.

Il y a d'abord le fait que la gestion des ressources humaines est effectivement perçue comme l'aspect le plus difficile de la tâche d'un gestionnaire. La difficulté de trouver du temps pour s'en occuper n'est pas cependant un obstacle de taille puisque c'est sur ce point que les avis sont les plus partagés. En outre, il y a seulement 8,3 % des répondants qui souscrivent entièrement à l'énoncé.

Ce résultat contredit fortement l'hypothèse que nous avions faite, à savoir que le manque de temps constituait un handicap sérieux pour la gestion efficace des ressources humaines.

6. Comme nous l'avons déjà indiqué dans l'introduction, l'analyse de cette question ne fait pas partie du présent rapport.
7. Dans ce contexte, les divers degrés d'adhésion à un énoncé (« entièrement » et « assez ») revêtent une importance particulièrement utile.

Un autre point saillant réside dans la seconde position qui revient à la volonté non équivoque de faire participer davantage le personnel à la définition des objectifs de l'organisation. Il ne faudrait évidemment pas sauter trop rapidement à la conclusion que les gestionnaires québécois sont fortement convaincus qu'un « management » plus participatif est la clef d'une meilleure utilisation de la ressource humaine. Outre le fait signalé plus haut d'une formulation trop générale, il y a la limite — inévitable celle-là dans le contexte d'une étude-sondage comme celle-ci — qui résulte de l'impossibilité de situer cette expression d'opinion par rapport à l'état réel de la participation dans les organisations en cause. L'importance attachée à la participation pourrait vouloir dire que la situation est à ce point déficiente qu'il devient facile de souhaiter une amélioration de la situation. Le résultat indiquerait alors au minimum que les gestionnaires sont conscients du problème.

Troisièmement, il faut insister sur le fait que 83,3 % (42,4 % « entièrement ») des gestionnaires sont d'accord pour reconnaître que le potentiel du personnel n'est pas utilisé à un degré suffisant. Il n'y a peut-être pas lieu de s'étonner outre mesure de ce résultat. Il n'en reste pas moins qu'il s'agit d'une donnée lourde de conséquences. Dans ce cas, on n'a même pas besoin de connaître avec exactitude la situation réelle pour être obligé d'admettre l'existence, quelque part, d'un problème d'envergure. L'insuffisance de l'exploitation des ressources humaines — au sens noble du terme, il va sans dire — serait légère qu'elle ne s'avérerait pas moins une réalité coûteuse à tous les points de vue et pour tous les intéressés — soit le personnel, le contribuable et l'administration publique.

Par ailleurs, les gestionnaires sont bien placés pour savoir qu'il y a des changements importants à apporter aux relations de travail si l'on veut renouveler la gestion des ressources humaines. Ils sont plus hésitants cependant à reconnaître que la sécurité d'emploi rend très complexe une gestion efficace dans ce domaine.

Ces résultats viennent nuancer la tendance déjà relevée, à savoir que les relations de travail ne figurent pas parmi les plus grands obstacles à l'amélioration de l'administration publique. On ne dramatise peut-être pas ce problème. On n'en fait peut-être pas un bouc émissaire à la portée de la main. Mais on ne perd pas de vue que ce domaine d'activités n'est pas exempt pour autant de problèmes bien réels, parfois douloureusement réels.

On peut noter également quelques autres données qui, pour être plus spécifiques, ne sont pas dénuées d'intérêt. Les divergences deviennent d'ailleurs plus nombreuses. Les avis sont très partagés sur le manque d'outils de base pour bien connaître le personnel: 52,0 % pointent cette lacune même si seulement 16,5 % le font d'une façon véhémente. Le consensus se rétablit de nouveau (82,8 %) pour proclamer qu'on est entièrement (45,5 %) ou assez (37,3 %) d'accord sur le fait que le mécanisme de la notation ne remplit pas son rôle. Il semble y a voir des problèmes certains du côté de cette procédure importante. On pourrait presque conclure qu'on est confronté à une urgence bien identifiée.

Les avis sont également bien répartis sur le plan de développement des ressources humaines (P.D.R.H.), 43,9 % y voyant un outil de gestion efficace et 48,6 % estimant le contraire.

Les consensus se forment de nouveau sur quatre autres points. Les gestionnaires (89,0 %) sont favorables à la création d'une catégorie de postes dite « de spécialistes de haut niveau », près de la moitié (47,2 %) y adhérant complètement. On croit également (84,5 %) qu'il fait partie du rôle de l'administration publique d'offrir des services d'aide aux personnes en difficulté pour des raisons diverses de stress, d'alcoolisme, etc. Mais la proportion des appuis totaux n'est que de 36,6 %.

Il faut certes voir dans l'accueil très favorable à la proposition d'une formation spécifique dans le domaine de la gestion des ressources humaines une reconnaissance du besoin d'un certain perfectionnement, voire d'une formation initiale.

Les gestionnaires sont sensibles également au problème de l'aménagement des lieux de travail. Faut-il déduire, à partir de la proportion des « entièrement d'accord » (44,3 %), que l'acuité du problème n'est pas la même partout et pour toutes les catégories de personnel?

Question : Êtes-vous d'accord ou en désaccord avec les énoncés suivants au sujet de la gestion des ressources humaines.

	Entièrement d'accord	Assez d'accord	Pas tellement d'accord	Pas du tout d'accord	Je ne sais pas
□ Il y a lieu d'offrir au personnel professionnel l'accès à une nouvelle catégorie de postes dite « de spécialistes de haut niveau »	47,2 %	31,8 %	12,2 %	6,2 %	2,6 %
□ Il faut faire participer davantage le personnel à la définition des objectifs de l'organisation	46,9 %	43,5 %	8,3 %	1,0 %	0.3 %
□ La gestion des ressources humaines est l'aspect le plus difficile de la tâche d'un gestionnaire	45,6 %	35,3 %	13,7 %	4,8 %	0,0 %
□ Le mécanisme de la notation ne remplit pas son rôle	45,5 %	37,3 %	13,6 %	2,7 %	1,0 %
□ Il faut porter beaucoup plus attention à l'aménagement des lieux de travail	44,3 %	41,0 %	13,6 %	0,7 %	0,4 %
□ Le potentiel du personnel n'est pas utilisé à un degré suffisant	42,4 %	40,9 %	15,1 %	1,4 %	0,2 %
□ Le trop grand nombre de règlements et de directives paralyse la gestion des ressources humaines	41,1 %	41,6 %	15,6 %	1,7 %	0,0 %
□ Pour renouveler la gestion des ressources humaines, il importe d'apporter des changements majeurs dans le domaine des relations de travail	40,0 %	39,3 %	15,0 %	3,2 %	2,0 %
□ Il faut donner aux gestionnaires une formation spécifique dans le domaine de la gestion des ressources humaines	38,2 %	48,8 %	10,4 %	2,1 %	0,6 %
□ La sécurité d'emploi rend très complexe une gestion efficace des ressources humaines	36,6 %	27,4 %	26,2 %	9,7 %	0,1 %
□ Il fait partie du rôle de l'administration publique d'offrir des services d'aide aux personnes en difficulté (alcoolisme, stress, etc.)	36,6 %	47,9 %	12,5 %	2,2 %	0,8 %
□ Il faudrait que l'organisation du travail tienne compte davantage des valeurs des employés	31,9 %	49,2 %	16,1 %	1,5 %	1,3 %
□ On manque d'outils de base pour bien connaître le personnel	16,5 %	35,5 %	37,7 %	9,4 %	0,9 %
□ Le plan de développement des ressources humaines (P.D.R.H.) est un outil de gestion efficace	9,4 %	34,5 %	33,1 %	15,5 %	6,7 %
□ Il est difficile de trouver du temps pour s'occuper de la gestion des ressources humaines	8,3 %	39,6 %	34,7 %	16,9 %	0,3 %

Les gestionnaires de classe III sont moins enclins à affirmer que la gestion des ressources humaines est la tâche la plus difficile à assumer et qu'il n'est pas facile de trouver le temps nécessaire (tableaux 65 et 66). Les répondants des ministères à vocation éducative semblent trouver plus difficilement le temps requis.

Sur le thème de la participation, les gestionnaires I et II ne sont pas les plus enthousiastes pour inviter le personnel à contribuer à la définition des objectifs et pour souhaiter que l'organisation tienne davantage compte des valeurs des employés. On retrouve ce double trait chez les gestionnaires « éducatifs » (tableaux 67 et 68).

Les gestionnaires III et V déplorent plus la sous-utilisation du potentiel des ressources humaines. C'est le cas également des gestionnaires « économiques » (tableau 69).

Quant aux relations de travail, l'homogénéité d'opinion résiste au statut hiérarchique. La mission des ministères est un facteur beaucoup plus important. Les gestionnaires « sociaux » et, à un degré moindre, ceux des milieux « éducatifs » réclament plus d'action dans ce domaine. Cette tendance vaut aussi pour les informateurs de Montréal (tableau 70 et 71).

Pour ce qui est des aspects plus spécifiques, reliés à la gestion des ressources humaines, relevons quelques tendances :

- les gestionnaires « sociaux » et « éducatifs » attirent plus souvent l'attention sur le manque d'outils de base ; c'est le cas à Montréal également (tableau 72) ;
- les gestionnaires I et II sont moins persuadés des déficiences — congénitales ou non — du mécanisme de la notation ; les gestionnaires « administratifs » et, à un degré moindre, « éducatifs » les rejoignent à cet égard (tableau 73) ;
- les gestionnaires I et II accueillent également avec moins d'enthousiasme la création d'une catégorie de professionnels (spécialistes dits de haut niveau) ; les « sociaux » et les « éducatifs » partagent ces réticences ; les réserves sont plus grandes à Montréal et « en région » (tableau 74) ;
- les gestionnaires V et I-II sont vraiment aux antipodes au sujet de la nécessité de donner une formation spécifique dans le domaine de la gestion des ressources humaines ; les gestionnaires V (52,0 % VS 22,8 %) y sont beaucoup plus favorables ; les gestionnaires III (36,2 %) et IV (35,2 %) sont dans une position intermédiaire (tableau 75).[8]

4.2 Évaluation de quelques politiques actuelles

Ces politiques touchent à « l'égalité en emploi », au développement des ressources humaines, à l'évaluation du rendement des cadres ainsi qu'à leur rémunération au mérite. Nous scindons l'évaluation de ces politiques en faisant la distinction entre les principes et leur application.

Sur le plan des principes, le consensus est indéniable. Il n'y a vraiment pas de problème majeur avec ces politiques. La rémunération au mérite et l'évaluation du rendement « à partir des attentes signifiées » reçoivent un appui encore plus explicite (tableaux 80 à 83).

Les gestionnaires I et II sont plus en désaccord (21,5 % VS 12,8 %) avec l'évaluation faite à partir des attentes. Le transfert de cette dissidence s'effectue vers les cadres V dans le cas de la rémunération au mérite :

□ cadres V	15,2 %
□ IV	10,2 %
□ III	8,5 %
□ II-I	8,8 %

Les gestionnaires des ministères « éducatifs » sont plus réfractaires aux deux politiques relatives à l'évaluation et à la rémunération.

Quant à l'application de ces politiques (tableaux 84 à 87), les données sont d'une simplicité désarmante à analyser. Les accords de principe fondent comme de la neige au soleil du printemps. Les politiques d'égalité accusent la chute la moins draconienne. La rémunération au mérite soulève le plus de remous.

	Accord sur les principes	Accord sur l'application
□ politiques d'égalité en emploi	79,6 %	52,0 %
□ le plan de développement des ressources humaines (P.D.R.H.)	77,3 %	38,5 %
□ l'évaluation du rendement des cadres à partir des attentes signifiées	86,2 %	34,6 %
□ la rémunération des cadres au mérite	88,3 %	29,5 %

8. Les tableaux 76 à 79 portent également sur divers aspects de la gestion des ressources humaines.

Au sujet de l'évaluation du rendement, l'insatisfaction provient surtout des gestionnaires étiquetés « économiques » pour les fins de l'analyse:

□ « économiques »	64,0 %
□ « administratifs »	52,6 %
□ « sociaux »	51,0 %
□ « éducatifs »	48,7 %

Les gestionnaires I et II expriment moins de mécontentement sur l'application du principe de la rémunération au mérite:

□ I-II	52,2 %
□ III	61,2 %
□ IV	60,8 %
□ V	58,4 %

Il faut toutefois spécifier que l'abstention de réponse est particulièrement forte chez les gestionnaires V; soit 14,4 %.

5. La gestion des ressources matérielles, financières et informationnelles

Les quelques aspects abordés ici concernent le cycle de prévision budgétaire, les règles des achats gouvernementaux, la vérification interne ainsi que les nouvelles technologies.

5.1 Les ressources matérielles et financières

Une majorité d'interlocuteurs (69,0 %) croient en la possibilité d'inscrire la prévision budgétaire dans un cycle de trois ans (tableau 88). Cette majorité se change toutefois en minorité (39,6 %) lorsqu'on confronte cette possibilité théorique avec le scénario d'une éventuelle réduction des ressources financières, en échange d'un cycle plus long de planification. Dans ce dernier cas, seulement 10,9 % des répondants estiment sans réserve que les gestionnaires consentiraient à un semblable échange (tableau 89).

Les gestionnaires I et II croient plus en la possibilité de prolonger le cycle de la prévision budgétaire:

□ I-II « entièrement d'accord »	36,7 %
□ III	28,4 %
□ IV	24,6 %
□ V	30,9 %

C'est le cas également des gestionnaires « éducatifs » et « économiques »:

□ « éducatifs »	40,9 %
□ « économiques »	33,1 %
□ « sociaux »	26,3 %
□ « administratifs »	23,0 %

Près des trois quarts des répondants (72,1 %) expriment le point de vue qu'on est encore loin d'avoir trouvé un équilibre souhaitable dans l'application des règles concernant les achats gouvernementaux (tableau 90).

Les gestionnaires III sont particulièrement d'accord avec l'énoncé. Il en va de même pour les gestionnaires « éducatifs » et ceux des régions périphériques.

Quant à la place accordée à la vérification interne, la moitié des gestionnaires (50,5 %) estiment qu'elle n'a pas reçu l'importance qui lui aurait permis d'établir sa crédibilité. Le tiers (32,9 %) pensent le contraire, alors que 16,4 % préfèrent ne pas se prononcer.

Cette proportion élevée d'abstentions rend l'analyse détaillée plus complexe. On peut au moins avancer que les gestionnaires III sont plus fortement convaincus de la place insuffisante qui lui a été attribuée. Cette opinion est plus répandue à Montréal également (tableau 91).

Question : Jusqu'à quel point êtes-vous d'accord ou en désaccord avec les énoncés suivants ?

	Entièrement d'accord	Assez d'accord	Pas tellement d'accord	Pas du tout d'accord	Je ne sais pas
□ Il faut appliquer à la gestion des ressources matérielles et financières les principes qu'on retrouve dans la nouvelle Loi sur la Fonction publique au sujet de la délégation de responsabilités aux gestionnaires	54,0 %	38,4 %	2,0 %	0,6 %	4,9 %
□ Dans les règles concernant les achats gouvernementaux, on est encore loin d'avoir trouvé un point d'équilibre souhaitable entre les exigences de transparence de l'appareil gouvernemental et celles de l'efficacité	35,4 %	36,7 %	12,0 %	3,0 %	12,8 %
□ Il serait possible d'inscrire la prévision budgétaire dans un cycle de trois ans	28,4 %	40,6 %	18,5 %	6,6 %	5,7 %
□ Les autorités des ministères et organismes n'ont pas donné à la vérification interne une place qui lui aurait permis d'établir sa crédibilité	19,8 %	30,7 %	25,9 %	7,0 %	16,4 %
□ Pour profiter des avantages d'une planification budgétaire triennale, les gestionnaires sont prêts à ce que les ressources financières affectées à certains programmes soient réduites	10,9 %	28,7 %	32,6 %	10,3 %	16,2 %

5.2 Les ressources informationnelles

Il existe un large consensus (84,9 %) sur l'urgence de se doter d'une politique dans le domaine des nouvelles technologies. L'adhésion totale va même chercher 55,1 % des réponses (tableau 92).

Les gestionnaires sont cependant beaucoup plus divisés sur leur capacité à intégrer les nouveaux systèmes de gestion dans l'ensemble du processus. La majorité (60,0 %) reconnaissent que les gestionnaires éprouvent beaucoup de difficulté à cet égard. Le tiers (35,9 %) n'acceptent pas d'emblée ce diagnostic, alors que 4,1 % ne le savent pas (tableau 93).

La division est encore plus forte (50,0 % — 49,2 %) sur la question de la résistance de l'ensemble du personnel au changement des méthodes de travail que provoquent les nouvelles technologies (tableau 94). Ces résultats se révèlent toutefois fort significatifs puisque l'interrogation porte sur l'ensemble du personnel. Le phénomène de la résistance au changement serait donc bien réel.

Les gestionnaires I et II perçoivent moins l'urgence d'adopter une politique. Cela s'applique aux « ministériels », notamment ceux du domaine « éducatif », ainsi qu'aux répondants de Montréal et de Québec.

Il y a passablement d'homogénéité entre les gestionnaires sur les deux autres questions. Les gestionnaires des organismes mentionnent moins souvent la grande difficulté d'intégrer dans l'ensemble du processus de gestion les nouveaux systèmes faisant appel à l'informatique : 50,9 % VS 62,5 %. Cet écart ne prévaut pas pour la question de la résistance au changement chez le personnel (52,2 % VS 49,3 %).

Les gestionnaires « économiques » font moins écho à la grande difficulté d'intégrer les nouvelles technologies dans le procesus de gestion :

□ « économiques »	53,9 %
□ « administratifs »	66,1 %
□ « éducatifs »	67,5 %
□ « sociaux »	70,5 %

Les gestionnaires « éducatifs » et « économiques » font moins allusion à la résistance au changement :

□ « économiques »	44,0 %
□ « éducatifs »	44,1 %
□ « sociaux »	51,9 %
□ « administratifs »	56,3 %

Les gestionnaires des régions périphériques soulignent moins les grandes difficultés d'intégration et la résistance au changement.

Chapitre 4

Quelques éléments de prospective

Les premières questions de l'étude-sondage ont porté sur la comparaison de la situation actuelle de l'administration publique par rapport à un passé plus ou moins lointain, selon l'horizon temporel de chacun. Pour fermer la boucle, le questionnaire débouche sur l'avenir.

1. Les lignes de force à privilégier dans les prochaines années

La réponse est venue avec une vitesse fulgurante. Il faut mettre l'accent sur le souci des résultats plutôt que celui des procédures.[9] Les trois quarts des gestionnaires (73,4 %) optent pour cette priorité. La deuxième ligne de force invoquée tire de l'arrière par 25 points de pourcentage. Il faut donc presque conclure à un cri du coeur...et de raison, bien sûr.

Même si les autres lignes de force sont regroupées autour de 30,0 % à 50,0 %, avec une position moyenne située à 38,1 % et avec une exception bien compréhensible à 19,3 % (« une éthique au-dessus de tout soupçon »), il est intéressant d'observer que les trois raisons qui suivent le souci des résultats ont pour noms la souplesse organisationnelle, l'imputabilité et la sensibilité aux besoins de la population.

Ce trio de lignes de force devancent même des notions aussi en vogue que la productivité et la recherche de l'excellence. Même si l'avance est mince, n'est-il pas permis d'y voir la touche propre à l'administration publique par rapport au secteur privé, ou plus exactement la situation spécifique des gestionnaires publics?

Question : Si l'on résumait en quelques formules les lignes de force de l'administration publique sur lesquelles il faudrait mettre un accent particulier dans les prochaines années, quelles seraient les trois auxquelles vous accorderiez la plus grande importance?

□ Le souci des résultats plutôt que celui des procédures	73,4 %
□ La souplesse organisationnelle pour tenir compte de la variété des situations	47,0 %
□ L'application la plus systématique possible du principe de l'imputabilité à l'intérieur de l'appareil administratif	45,4 %
□ Une sensibilité plus grande aux besoins de la population	41,0 %
□ Une ouverture accrue à l'innovation et au changement	36,4 %
□ La productivité d'abord	34,2 %
□ La recherche de l'excellence	33,3 %
□ La gestion des ressources humaines avant toute chose	29,5 %
□ Une éthique au-dessus de tout soupçon	19,3 %
□ Une autre ligne de force	1,6 %

Par ailleurs, ces résultats offrent deux autres particularités intéressantes. Il y a d'abord la place occupée par l'innovation et le changement au cinquième rang et celle qui échoit à la gestion des ressources humaines au huitième échelon. Sur ce dernier plan, cela confirme l'ambivalence déjà notée. Si les gestionnaires sont conscients de l'importance et des lacunes de la gestion des ressources humaines, ils n'en font pas leur cible de prédilection.

Comment se présente cette ventilation des données, selon les variables de l'analyse?

Les gestionnaires III (81,3 % VS une moyenne de 73,4 %) privilégient davantage le souci des résultats. Il en va de même des gestionnaires ministériels « économiques » et « éducatifs », ainsi qu'à Québec et dans les régions périphériques (tableau 95).

Les gestionnaires V et IV attachent plus d'importance à l'application la plus systématique possible de l'imputabilité :

□ V	52,1 %
□ IV	46,3 %
□ III	41,5 %
□ I-II	34,3 %

Ces gestionnaires V et IV donnent plus d'importance également à l'innovation et au changement.

9. Cet élément vient au dernier rang des catégories de réponses suggérées aux gestionnaires. Ce n'est certes pas ce facteur qui explique la « fulgurance ».

Par ailleurs, les gestionnaires I et II mettent plus l'accent sur la recherche de l'excellence (44,1 % VS 33,3 %). Quant à la souplesse organisationnelle, elle est plus recherchée par les gestionnaires III et IV.

□ I-II	40,9 %
□ III	53,9 %
□ IV	49,9 %
□ V	39,8 %

Il y a par conséquent une homogénéité de points de vue sur plusieurs aspects: éthique, productivité, gestion des ressources humaines, et sensibilité aux besoins de la population.

2. Les facteurs les plus influents sur l'évolution de l'administration publique

Il s'agissait pour les gestionnaires de faire valoir les facteurs qui ont le plus de chances de se produire.

Si l'on en croit les répondants, l'avenir prend des allures malthusiennes. La restriction permanente des ressources de tous ordres est l'horizon qui se profile avec le plus de certitude (71,5 %). Les deux autre facteurs les plus souvent invoqués sont une présence beaucoup plus modeste de l'État et le vieillissement accéléré de la Fonction publique.

Seule l'expansion des nouvelles technologies vient rompre la perspective du « rétrécissement de la ceinture ».

Il est un peu étonnant de constater que la diminution de l'importance attachée au travail ne vient qu'à l'avant-dernier rang (27,0 %) juste devant l'inexistence de projets sociaux et politiques (25,8 %) et assez loin derrière l'expansion des nouvelles technologies (52,3 %) ou le vieillissement accéléré de la Fonction publique (53,7 %).

Question: Parmi les grands facteurs susceptibles d'influencer l'évolution de l'administration publique, dans les années à venir, quels sont ceux qui ont le plus de chances de se produire?	
□ La restriction permanente des ressources de tous ordres	71,5 %
□ L'évolution du rôle de l'État vers une présence beaucoup plus modeste	59,3 %
□ Le vieillissement accéléré de la Fonction publique	53,7 %
□ L'expansion des nouvelles technologies de l'information	52,3 %
□ La pression de plus en plus forte exercée par les nouvelles demandes des citoyens	45,3 %
□ La diminution de l'importance attachée au travail	27,0 %
□ L'inexistence de grands projets sociaux et politiques	25,8 %
□ Une autre tendance	2,9 %

Parmi la quinzaine de facteurs énoncés dans de la partie ouverte de la question, il faut noter quelques allusions à l'ingérence croissante des autorités politiques dans le processus administratif.

D'autres éléments ont trait:

- □ « au changement du rôle de l'État placé au service de sa clientèle plutôt qu'au service de sa gloire »;
- □ « au changement de valeurs sociales et à la fin de l'utopie socialiste ».

Il y a une grande homogénéité entre les diverses classes de gestionnaires au sujet de la restriction permanente des ressources. Tel n'est pas le cas pour les gestionnaires ministériels (74,0 %) et ceux des organismes (62,4 %). Les « ministériels » sentent plus le vent de la restriction. C'est notamment le cas du côté « éducatif » (82,0 %) en particulier par rapport aux « sociaux » (66,8 %). On repère une tendance analogue dans toutes les régions, sauf Montréal (tableau 96).

Quant aux autres grands facteurs d'influence, on note que les gestionnaires V se soucient un peu moins de l'influence de l'évolution du rôle de l'État, de l'inexistence de projets sociaux et politiques, ou si l'on préfère socio-politiques, ainsi que du vieillissement accéléré de la Fonction publique. Par contre, ils sont plus sensibles à l'impact de la diminution de l'importance attachée au travail.

Les gestionnaires I-II classent davantage l'inexistence de grands projets socio-politiques parmi les grands facteurs susceptibles d'influencer l'évolution de l'administration publique:

□ I-II	32,3 %
□ III	28,8 %
□ IV	26,4 %
□ V	19,5 %

En revanche, ils attribuent moins d'influence à l'expansion des nouvelles technologies de l'information:

□ I-II	44,9 %
□ III	56,6 %
□ IV	52,0 %
□ V	53,0 %

Outre la restriction des ressources, le vieillissement de la Fonction publique fait l'objet de l'attention des gestionnaires ministériels. Ceux des organismes s'attardent à d'autres facteurs:

- la pression exercée par les nouvelles pressions des citoyens;
- la diminution de l'importance du travail;
- la présence beaucoup plus modeste de l'État.

Les gestionnaires « sociaux » prédisent plus souvent l'influence de l'évolution du rôle de l'État et du vieillissement de la Fonction publique. Ils sont moins sensibles au développement des nouvelles technologies.

Les gestionnaires « administratifs », au contraire, perçoivent davantage l'impact des nouvelles technologies et de la pression accrue exercée par les citoyens. Sur ce dernier point, ils sont accompagnés par leurs collègues du secteur économique. Les antennes de ces deux catégories de gestionnaires sont toutefois moins tournées vers la question du vieillissement accéléré de la Fonction publique. Une tendance analogue prévaut, jusqu'à un certain point, au sujet de la place du travail:

« administratifs »	21,8 %
« économiques »	25,5 %
« sociaux »	28,7 %
« éducatifs »	31,5 %

Il faudrait ajouter que les gestionnaires « éducatifs » réagissent plus fortement à l'inexistence de grands projets sociaux et politiques (36,0 % VS 25,8 %).

C'est le cas également à Montréal, 32,0 % comparativement à 25,0 % à Québec et 18,6 % dans les régions excentriques. Les Montréalais sont également beaucoup plus convaincus d'une transformation importante du rôle de l'État.

Montréal	70,4 %
Québec	57,1 %
Autres régions	52,4 %

Les gestionnaires de la région de Montréal sont cependant moins « branchés » sur les questions de la baisse de l'importance du travail et de la hausse des pressions issues des citoyens. À cet égard, la différence est particulièrement forte par rapport aux régions périphériques:

Montréal	39,2 %
Québec	45,1 %
Autres régions	59,9 %

3. L'administration publique de l'an 2000

Quelles sont les tendances que les gestionnaires souhaiteraient voir se réaliser d'ici une quinzaine d'années? Quelles sont celles qui ont le plus de chances de devenir des réalités?

Aux premiers rangs des **prévisions**, on trouve ces trois tendances:

la machine administrative est beaucoup plus tournée vers le service à la clientèle que vers son propre développement;	58,3 %
la gestion des ressources publiques se fait beaucoup plus dans les communautés locales et régionales;	47,7 %
la réduction importante de la taille de la fonction publique;	46,9 %

Aux premiers échelons des tendances **souhaitées**, on obtient la configuration suivante:

la machine administrative est beaucoup plus tournée vers le service à la clientèle que vers son propre développement;	45,6 %
le système de relations de travail rend possible l'utilisation optimale des ressources humaines;	43,3 %
les gestionnaires possèdent un plein droit de gérance.	42,5 %

On conçoit aisément que les espoirs ne coïncident pas toujours avec la réalité qu'on appréhende. L'adéquation ne se vérifie que dans cinq situations, y compris celle qui vient en tête des préoccupations des gestionnaires, soit le service à la clientèle. Le fait que cette priorité occupe une double première position (58,3 % et 45,6 %) compense l'écart non négligeable qui subsiste.

Les **souhaits** sont également en harmonie avec l'évolution prévue dans les cas qui suivent:

- la concertation accrue de l'action gouvernementale pour répondre aux besoins de la population;
- la primauté accordée à la gestion des ressources humaines, à tous les échelons de l'appareil administratif;
- le va et vient considérable du personnel cadre entre la Fonction publique et l'entreprise privée;
- la visibilité croissante du personnage public qu'est le fonctionnaire.

Sur tous ces plans, les écarts entre les préférences et les pronostics des gestionnaires ne dépassent pas 5,0 %.

	Tendances qui ont le plus de chances de se réaliser	Celles qu'on souhaite voir se réaliser
□ La machine administrative est beaucoup plus tournée vers le service à la clientèle que vers son propre développement	58,3 %	45,6 %
□ La gestion des ressources publiques se fait beaucoup plus dans les communautés locales et régionales	47,7 %	20,9 %
□ La réduction importante de la taille de la Fonction publique	46,9 %	11,8 %
□ L'action gouvernementale est mieux concertée pour répondre aux besoins de la population	37,0 %	36,3 %
□ La gestion des ressources humaines est devenue l'une des préoccupations prioritaires, à tous les échelons de l'appareil administratif	32,1 %	27,2 %
□ Les comparaisons entre les secteurs public et privé sont devenues désuètes, au profit de comparaisons plus systématiques entre les diverses administrations publiques	21,4 %	10,0 %
□ Le système de relations de travail rend possible l'utilisation optimale des ressources humaines	18,8 %	43,3 %
□ Les gestionnaires possèdent un plein droit de gérance	17,9 %	42,5 %
□ Il existe un va et vient considérable du personnel cadre entre la Fonction publique et l'entreprise privée	17,8 %	21,6 %
□ Le fonctionnaire est devenu un personnage public beaucoup plus visible	15,4 %	11,3 %
□ La coordination des actions entre les ministères, organismes et unités atteint un sommet inégalé	12,4 %	29,4 %
□ La clarté des mandats politiques et des mandats administratifs atteint un degré optimal	10,9 %	31,0 %
□ Une autre tendance	2,8 %	0,8 %

Quels sont les zones où l'insatisfaction risque d'être la plus grande? Ou, si l'on veut, à quoi rêvent les gestionnaires publics quand ils en ont le loisir?

On discerne quatre domaines principaux auxquels les gestionnaires attachent beaucoup d'importance sans vraiment espérer les voir se réaliser:

	Tendances prévues	Souhaitées	Écart
□ l'exercice du plein droit de gérance	17,9 %	42,5 %	24,6 %
□ le système de relations de travail et l'utilisation optimale des ressources	18,8 %	43,3 %	24,5 %
□ la clarté optimale des mandats politiques et administratifs	10,9 %	31,0 %	20,1 %
□ la coordination maximale des actions entre les ministères, organismes et unités	12,4 %	29,4 %	17,0 %

L'évolution de la réalité d'ici l'an 2000 se chargera-t-elle de transformer une partie de ces rêves en espoirs plus ou moins accessibles, sinon en réel concret et solide? Quel secteur est le plus susceptible de combler les attentes? La rationalité administrative du droit de gérance ou celle à saveur plus politique de la coordination? Les paris sont ouverts.

À rebours, quelles sont les tendances qui vont venir « combler » les gestionnaires sans qu'ils l'aient demandé ? Deux réalités semblent devoir contrarier les plans des gestionnaires :

	Tendances prévues	Souhaitées	Écart
□ la réduction importante de la taille de la Fonction publique	46,9 %	11,8 %	35,1 %
□ la gestion des ressources publiques se fait beaucoup plus dans les communautés locales et régionales	47,7 %	20,9 %	26,8 %

Le premier résultat ne présente vraiment pas de surprise. L'autre comporte l'avantage de préciser des tendances déjà mises de l'avant au sujet de la décentralisation. Il fait ressortir les réticences à franchir un seuil élevé de décentralisation. En même temps, il est étonnant de voir qu'un nombre si élevé de gestionnaires perçoivent la réalisation relativement imminente de ce mouvement. Pourquoi y voient-ils un mouvement aussi irréversible ? Sous l'emprise de quelles forces se dirige-t-on irrémédiablement vers une telle orientation ? Le nombre et l'importance des décisions qui vont déjà dans ce sens sont-ils suffisants pour déduire une volonté politique ferme ?

Un dernier commentaire est réservé à la position intermédiaire qui revient à la gestion des ressources humaines. Ce positionnement confirme l'ambivalence relative de ce thème. Celui-ci occupe le cinquième rang, sur une possibilité de 12, au stade des tendances prévues et le septième lorsqu'on fait intervenir les souhaits ou les préférences.

On peut compléter l'analyse générale en faisant appel à la vingtaine de remarques formulées par les gestionnaires. Plusieurs soulignent l'optimisme de cette question :

- □ « Aucune de ces tendances n'a de chances de se réaliser à moins d'une volonté politique différente » ;
- □ « Je serais tentée de répondre : aucune chance pour les 12 » ;
- □ « Plus ça change, plus c'est pareil » ;
- □ « C'est faire preuve de beaucoup d'optimisme » ;
- □ « Je suis beaucoup plus pessimiste. Les pouvoirs des organismes centraux et la manie de tout normaliser par réglementations et directives sont tels que l'on pourra difficilement franchir l'étape du discours sur le principe de la délégation. Mis à part certains ajustements marginaux, les gestionnaires n'auront pas à cette époque plus de pouvoirs ».

Il est heureux que la question n'ait pas comporté 13 possibilités de réponses. On nous aurait probablement rétorqué qu'il y avait une chance sur treize que ces tendances se réalisent, en faisant allusion à la réclame publicitaire sur les accidents d'automobiles.

Pour ce qui est de l'analyse détaillée selon les paramètres devenus coutumiers, un premier fait intéressant mérite d'être relevé. L'homogénéité des points de vue des gestionnaires est beaucoup plus grande dans l'expression des prévisions que dans celle des préférences.

Les préférences

Les gestionnaires I et II souhaitent plus souvent une réduction importante de la taille de la Fonction publique et un va et vient considérable entre l'administration publique et l'entreprise privée. En revanche, ils souhaitent moins voir se réaliser les tendances qui se situent du côté de l'exercice d'un plein droit de gérance et d'une modification du système de relations de travail pour rendre possible l'utilisation optimale des ressources humaines.

Les gestionnaires III mettent plus leurs espoirs dans une meilleure concertation de l'action gouvernementale. Ils souscrivent moins, par contre, au déplacement de la gestion des ressources publiques vers les communautés locale et régionales.

Les gestionnaires IV misent moins sur la tendance d'une machine administrative beaucoup plus tournée vers le service à la clientèle que vers son propre développement.

Les gestionnaires V ont une longueur d'avance sur leurs collègues sur la question de la gestion des ressources humaines en tant que l'une des préoccupations prioritaires de l'appareil administratif.

	I-II	III	IV	V
□ une réduction importante de la taille de la Fonction publique	**20,7 %**	8,9 %	12,5 %	8,5 %
□ un va et vient considérable entre l'administration publique et l'entreprise privée	**27,0 %**	22,2 %	22,3 %	17,4 %
□ les gestionnaires possèdent un plein droit de gérance	**33,9 %**	42,5 %	44,6 %	42,8 %
□ le système de relations de travail rend possible l'utilisation optimale des ressources humaines	**29,8 %**	49,6 %	47,1 %	38,5 %
□ une meilleure concertation de l'action gouvernementale pour répondre aux besoins de la population	39,9 %	**48,1 %**	30,8 %	34,9 %
□ la gestion des ressources publiques se fait beaucoup plus dans les communautés locales et régionales	24,0 %	**12,8 %**	23,7 %	21,0 %
□ la machine administrative est beaucoup plus tournée vers le service à la clientèle que vers son propre développement	50,3 %	51,6 %	**38,6 %**	50,7 %
□ la gestion des ressources humaines est devenue l'une des préoccupations prioritaires de l'appareil administratif	24,4 %	23,7 %	22,8 %	**38,7 %**

L'homogénéité entre les gestionnaires des ministères et des organismes est tout à fait remarquable, à deux exceptions près. Les « ministériels » souhaitent beaucoup plus (32,2 % VS 19,3 %) que la coordination des actions entre les ministères, organismes et unités atteigne un sommet inégalé. Les gestionnaires des « organismes » (16,1 % VS 10,0 %) espèrent plus que le fonctionnaire devienne beaucoup plus visible (tableau 97).

Quant à la vocation des ministères, les tendances significatives abondent. Les gestionnaires en provenance du secteur éducatif sont les plus intéressés à voir la machine administrative s'orienter beaucoup plus vers le service à la cientèle. Ils ont également plus d'attentes à l'égard d'un système de relations de travail qui permettrait une utilisation optimale des ressources humaines.

Les gestionnaires « sociaux », notamment par rapport aux « économiques », voudraient que la gestion des ressources humaines devienne l'une des priorités, à tous les échelons de l'appareil administratif. Ces gestionnaires sont également plus intéressés par un accroissement de la visibilité des fonctionnaires.

Les gestionnaires des milieux économiques et, à un degré moindre ceux des ministères à caractère administratif, espèrent plus conquérir le plein droit de gérance et pouvoir oeuvrer dans un contexte d'une plus grande clarification des mandats politiques et administratifs.

	« sociaux »	« éducatifs »	« économiques »	« administratifs »
□ l'orientation de la machine administrative vers le service à la clientèle	46,5 %	**63,9 %**	40,7 %	41,4 %
□ le système de relations de travail rend possible l'utilisation optimale des ressources humaines	39,5 %	**50,1 %**	42,2 %	42,8 %
□ la gestion des ressources humaines est devenue l'une des préoccupations prioritaires	**42,8 %**	24,5 %	**18,5 %**	29,1 %
□ le fonctionnaire est devenu un personnage public beaucoup plus visible	**15,0 %**	3,9 %	9,1 %	11,0 %
□ les gestionnaires possèdent un plein droit de gérance	32,0 %	37,1 %	**50,3 %**	42,6 %
□ la clarté des mandats politiques et administratifs atteint un degré optimal	23,1 %	23,7 %	**35,1 %**	30,6 %

La variable régionale introduit quelques différences. La principale a trait au souhait manifesté à l'égard du déplacement de la gestion vers les communautés locales et régionales:

□ Québec	19,0 %
□ Montréal	18,0 %
□ Autres régions	42,0 %

Les répondants des régions périphériques se distinguent également en espérant plus exercer un plein droit de gérance et en mettant moins l'accent sur l'orientation de l'administration publique vers la clientèle.

Les prévisions

Les gestionnaires I et II (55,2 %) sont beaucoup plus convaincus, notamment par rapport à ceux de classe V (39,9 %), qu'il va se produire une réduction importante de la taille de la Fonction publique (tableau 98).

Les gestionnaires des organismes (65,7 % VS 56,3 %) prédisent plus souvent que leurs collègues des ministères la réalisation de la tendance « préoccupation accrue à l'égard de la clientèle ».

Les gestionnaires « éducatifs » font vraiment une lecture différente de l'évolution de l'administration publique d'ici l'an 2000. Ils sont plus pessimistes, ou réalistes, sur les chances d'une plus grande concertation, coordination et clarification des mandats. Ils sont, au contraire, optimistes quant au déplacement de la gestion des ressources publiques vers la base, ainsi que sur la disparition des comparaisons entre les secteurs public et privé.

Les gestionnaires de Montréal ont une vision particulière de l'avenir de l'administration publique. Ils anticipent plus la réduction de la taille de la Fonction publique et le va et vient du personnel cadre entre les secteurs public et privé.

Par contre, ils prévoient ou prédisent moins la réalisation des tendances suivantes:

- □ la clarté optimale des mandats;
- □ la priorité donnée à la gestion des ressources humaines;
- □ la visibilité accrue du fonctionnaire.

Les gestionnaires qui oeuvrent à Québec insistent plus sur le fait que la machine administrative deviendra beaucoup plus tournée vers le service à la clientèle:

□ Québec	62,5 %
□ Montréal	48,5 %
□ Autres régions	47,7 %

Les gestionnaires éloignés des grands centres urbains sont évidemment plus persuadés que la gestion publique connaîtra un déplacement important vers la base.

Conclusion

Que retenir de ce faisceau de tendances multiples et parfois assez détaillées? L'étude-sondage réalisée auprès des gestionnaires apporte un certain nombre de résultats fort intéressants. Nous les rappelons un peu pêle-mêle, en insistant sur ceux qui ont une résonance particulière pour l'action.

Les troupes sont prêtes

Le premier message — et peut-être le plus important — a trait à la collaboration enthousiaste des gestionnaires. On ne saurait assez mettre l'accent sur le sens de cette réponse. Les cadres de l'État manifestent beaucoup d'ouverture au changement et au brassage d'idées susceptibles de produire une rénovation de l'administration publique.

Qu'il suffise d'abord de revenir sur la place faite à la préoccupation du service à la clientèle et sur l'importance attachée à l'imputabilité et à l'évaluation. Près de 60,0 % des gestionnaires sont convaincus qu'on ne soulignera jamais assez la nécessité de ne pas perdre de vue l'horizon qui ramène au client et, en l'occurrence, au citoyen. Les trois quarts des répondants souscrivent au point de vue voulant que l'administration publique est trop tournée vers elle-même, vers sa logique institutionnelle. Comment, en outre, ne pas évoquer l'ardeur des gestionnaires à avancer des voies de solution? Comment, aussi, mieux résumer cette exhubérance tranquille, voire cette fébrilité, qu'en reprenant la formule mise de l'avant par l'un de nos interlocuteurs: « Il faut accorder aux citoyens le service réservé aux meilleurs clients »?

L'accueil réservé à la possibilité d'accroître l'imputabilité du système ne suscite aucun doute. On se montre très favorable aux mesures récentes qui vont déjà dans ce sens. On souhaite vivement qu'elles s'étendent aux domaines qui ne sont pas encore touchés. On n'appréhende pas non plus de catastrophes s'il y avait un transfert de responsabilités aux gestionnaires des unités les plus rapprochées de l'action. C'est sur le plan du respect des procédures administratives que les craintes sont les plus nombreuses (30,4 %). C'est du côté du maintien de la transparence dans l'utilisation des fonds publics que les appréhensions deviennent les plus discrètes (9,9 %). Les deux autres dimensions abordées sont la disparité dans les conditions de travail des employés (15,4 %) et le traitement équitable des demandes de la population (17,5 %).

Deux autres indices contribuent à dissiper toute équivoque. Parmi la variété de moyens pour accroître **l'efficacité** de l'administration publique, la reddition de comptes sur les mandats confiés au personnel, à tous les échelons de l'appareil, rallie l'opinion de 63,2 % des gestionnaires. Par ailleurs, lorsqu'on s'intéresse aux lignes de force à privilégier dans les prochaines années, le troisième rang (45,4 %) est octroyé à « l'application la plus systématique possible du principe de l'imputabilité ».

Les gestionnaires nous disent cependant qu'il n'est pas nécessaire de transformer en profondeur l'administration publique pour assurer l'imputabilité du système. Les deux tiers des répondants sont d'avis qu'il existe déjà suffisamment de lieux et de mécanismes d'imputabilité. Il aurait été utile toutefois d'interroger les gestionnaires sur le degré d'adéquation des instances actuelles.

Il est important également de noter que les gestionnaires sont très conscients de la nécessité de maintenir une certaine cohérence dans l'ensemble de l'appareil administratif. On en arrive cependant à déduire qu'ils souhaitent une marge de manoeuvre qui en vaille la peine. Est-ce à dire qu'ils ne demandent que le respect d'une cohérence minimale? Cela reste à éclaircir.

L'évaluation de programme ou d'activités reçoit également un appui relativement large. Près de la moitié des gestionnaires (46,3 %) y accordent une très grande importance comme priorité de l'administration publique. Un autre résultat vient d'emblée confirmer ce diagnostic général. Plus de la moitié des informateurs (52,2 %) placent l'absence de tradition d'évaluation au troisième rang des obstacles qui se dressent devant l'amélioration de l'administration publique.

D'aucuns pourraient être tentés de rétorquer que cette ouverture au changement était prévisible. La conjoncture n'est-elle pas propice à une pareille évolution? La diversité même des organisations au sein de l'administration publique ne signifie-t-elle pas qu'une partie de ces notions à la mode sont déjà enracinées en certains milieux ou en voie de l'être? La publication du rapport de la Commission Bisaillon ne date-t-elle pas de quelques années? La formation et le perfectionnement dispensés aux gestionnaires ne concourent-ils pas à propager un discours qui finit par créer une atmosphère favorable au changement?

On peut reformuler autrement ces questions. Jusqu'où les gestionnaires sont-ils réellement prêts à aller? D'où partent-ils? On n'est évidemment pas en mesure de répondre catégoriquement et avec précision à ces interrogations légitimes. Une chose est sûre cependant. L'ouverture au changement discernée chez les gestionnaires n'est pas qu'une simple façade. On pourrait ajouter qu'il n'était pas superflu de le vérifier.

Nous sommes même enclin à aller plus loin. Les réactions et les attitudes des gestionnaires peuvent être interprétées comme un défi lancé aux autorités compétentes. Non seulement on n'est pas réfractaire à l'implantation de changements. On attend avec impatience qu'ils viennent. La nuance est immense.

Une autre nuance de taille s'impose cependant. La volonté de changement passe également par l'amélioration des processus qui se rapportent aux fondements les plus élémentaires de la gestion:

- la cohérence du procesus de décision
- le rythme d'action de la machine administrative
- la clarification des frontières politiques et administratives
- la participation aux grandes décisions de l'organisation
- l'exercice d'un plein droit de gérance

Tout se passe comme si les gestionnaires livraient ce message: « Nous sommes tout-à-fait réceptifs à l'imputabilité, à l'évaluation de programme, ou à tout autre moyen permettant d'accroître la qualité des services publics. Mais n'oubliez surtout pas que ces voies sont sans issue, en l'absence du redressement de certaines situations qui ne datent pas d'aujourd'hui ». En somme, on voudrait bien — on a intérêt à le faire — se plier aux nouvelles règles du jeu mais sans se bercer d'illusions sur leur vertu magique.

Une attitude critique mais nuancée

L'ouverture au changement est fondée sur une perception assez critique de l'administration publique. L'excès de centralisation et les luttes continuelles de pouvoir sont d'abord en cause. La difficulté d'adaptation au contexte économique actuel n'y est pas étrangère non plus.

On déplore le manque de moyens pour reconnaître et stimuler l'excellence. On réclame la mise en place d'un système efficace de récompenses et de sanctions à l'intention de tout le personnel.

On ne se gêne pas pour relever le manque de coordination des activités gouvernementales. On se révèle impitoyable devant la façon dont l'administration publique s'acquitte de la fonction de planification.

On est loin d'être tendre sur une foule d'autres aspects. On est bien conscient des lacunes nombreuses qui, telle « une route empierrée », émaillent ou accompagnent la gestion des ressources humaines. On n'hésite pas à proclamer que le potentiel humain n'est pas utilisé à un degré suffisant. À cet égard, la sentence est particulièrement convaincante. Si les gestionnaires s'expriment avec modération, ils n'en tiennent pas moins des propos explicites...

...Et **pourtant** les gestionnaires demeurent nuancés ou, si l'on veut, ils ne perdent pas pour autant leur sens de la complexité ou de la réalité. La perception critique de l'administration publique n'évacue pas la reconnaissance de certains attributs qui font la force de cette machine énorme. On y associe plus que jamais une compétence indéniable même si ici encore on prend le temps de souligner qu'elle est surtout ancrée chez les individus eux-mêmes plutôt que logée à l'enseigne du professionnalisme de l'appareil.

On affiche également avec beaucoup d'empressement sa très grande satisfaction devant divers aspects de l'administration publique. On est bien conscient des avantages que procure la concentration de ressources de tous ordres qu'on retrouve dans la Fonction publique. On réalise aisément que les conditions offertes aux employés ne sont pas à dédaigner. On apprécie également à leur juste mesure les nombreuses possibilités de relever des défis intéressants.

Les changements de structure constituent cependant l'occasion par excellence pour exercer son sens de la nuance. Les gestionnaires reconnaissent la nécesité de ces transformations pour faire face à des situations nouvelles. Ils sont plus réticents — du moins plus partagés — sur l'opportunité d'en faire une technique pour contrer la sclérose bureautique.

Si l'on dénonce sans ambages la manière de procéder à cette « effervescence structurelle », on fait toutes les distinctions possibles pour ce qui est de ses conséquences bénéfiques ou néfastes. Malgré les inconvénients associés à ces changements, le bilan demeure nettement positif sous l'angle de la qualité du service à la population et du fonctionnement général de l'appareil administratif.

Il faut signaler également, bien sûr, les situations et les diagnostics où le sens de la nuance cède le pas à la divergence. Il n'est pas toujours facile d'obtenir le consensus. Pour ne mentionner que quelques exemples au hasard, faisons écho à des sujets comme la disponibilité d'outils de base pour connaître le personnel, l'impact de transfert de responsabilités vers les organismes gouvernementaux, le sort réservé à la vérification interne dans les ministères ou les organismes, ou encore la résistance du personnel à l'égard des nouvelles technologies.

Les divergences de vue ne sont pas toujours tranchées. Elles n'ont pas nécessairement pour résultat de former deux clans. Elles apparaissent parfois sous la forme d'une faible majorité qui doit composer avec une minorité numériquement importante. Il est intéressant d'observer que 57,3 % des gestionnaires perçoivent au sein de l'administration publique une absence d'unité de commandement et d'action, alors que 40,2 % n'adhèrent pas à ce point de vue.

Il est tout aussi instructif de constater que 60,0 % des répondants sont d'accord pour affirmer que les « commis de l'État » éprouvent beaucoup de difficultés à intégrer dans l'ensemble du processus de gestion les nouveaux systèmes faisant appel à l'informatique; 35,9 % des gestionnaires récusent l'existence du problème, pour une raison ou une autre pouvant aller jusqu'au fait qu'ils n'ont tout simplement pas eu l'occasion de se colleter (ou se « colletailler », si l'on nous permet cette expression populaire encore plus descriptive) avec cette situation ou de voir des collègues aux prises avec une technologie à apprivoiser.

Ce ne sont là que deux illustrations de thèmes que nous avons pris plaisir, à l'occasion, à cataloguer dans la catégorie des sujets mûrs pour un colloque.

La diversité des points de vue chez les gestionnaires se vérifie bien également dans l'analyse qu'ils font des principaux changements survenus dans l'administration publique depuis une dizaine d'années. Le panorama ou l'éventail des facteurs retenus est particulièrement éloquent. Nous en avons profité pour y voir possiblement un indice d'une transformation en douceur de l'appareil d'État.

La limpidité de certains messages

Bon nombre des messages que les gestionnaires ont cherché à communiquer par le canal de la recherche sont d'une limpidité exemplaire. Qu'il suffise de rappeler, outre ceux déjà présentés sous une autre forme, les invitations pressantes à ne pas créer de nouveaux mécanismes de coordination des activités gouvernementales. Ou d'enregistrer l'éloge de la discrétion que les gestionnaires adressent au Secrétariat du Conseil du trésor lorsqu'il est question des intervenants qu'ils accepteraient dans le processus d'évaluation de programme. Ou encore de relever le besoin urgent d'une politique gouvernementale dans le domaine des nouvelles technologies.

D'autres messages ont un coefficient relativement élevé de limpidité. C'est le cas de l'expression des opinions favorables à la possibilité d'inscrire la prévision budgétaire dans un cycle de trois ans. Il faut s'empresser de spécifier que la limpidité s'esquive lorsqu'elle est confrontée à l'examen des limites acceptables du prix à payer pour l'allongement du cycle de la prévision. À moins de considérer que le partage des avis devienne lui-même un signal que tout observateur averti ne saurait manquer.

Les remous reliés aux règles qui prévalent dans les achats gouvernementaux, ou ceux aux rattachés à d'autres politiques, telles l'évaluation du rendement des cadres « à partir des attentes signifiées » et la rémunération au mérite, comportent une signification relativement dépourvue d'ambiguïté.

D'une autre façon, plus feutrée celle-là, d'autres messages émergent avec une certaine limpidité. Nous faisons allusion notamment à une mise en garde assez souvent formulée concernant « la politisation croissante de l'appareil administratif ». Les craintes qui se manifestent à cet égard vont bien au-delà de la traditionnelle et classique revendication d'une clarification des frontières politiques et administratives. Elles se situent dans le prolongement de ce problème de démarcation tout en acquérant une spécificité autonome.

L'ambivalence ou l'ambiguïté de certains messages

Dans l'ensemble, comme nous venons de le voir, les résultats permettent de dégager passablement de certitudes, à la condition de garder présentes à l'esprit les limites d'une entreprise de recherche comme celle-ci. En quelques circonstances, il serait plus exact de faire référence à un certain nombre d'impressions assez sûres.

Il subsiste néanmoins quelques zones grises, ou du moins sombres, où il devient plus périlleux d'interpréter les données cueillies. La gestion des ressources humaines, les relations de travail et les nouvelles technologies font partie de ces terrains un peu piégés.

Les gestionnaires se soucient grandement des ressources humaines mais ils ne semblent pas disposés à en faire leur principal leitmotiv d'action. On reconnaît qu'il y a beaucoup à faire dans ce domaine mais de là à y voir la voie royale d'une rénovation de l'administration publique il y a un pas qu'on ne serait pas prêt à franchir. Est-ce une façon de faire valoir que les obstacles à la rénovation débordent largement la gestion des ressources humaines, si importante soit-elle? Est-ce une manière détournée de mettre l'accent sur la multitude des contraintes immédiates qui s'accumulent et qui ont pour effet de reléguer à l'arrière-plan les discours sur la primauté des ressources humaines? Est-ce possible que cette position traduise le diagnostic d'une situation bien meilleure dans ce domaine qu'on ne le croit en certains milieux? Quel est l'état réel de la qualité de la gestion des ressources humaines?

Les relations de travail représentent un autre champ où l'effort de décodage à faire reste assez impressionnant. La nature même de ce secteur s'y prête. Il ressort d'abord assez clairement que ce domaine ne possède plus le caractère dramatique qu'il avait hier

encore. Est-ce un signe des temps ou, plus précisément, le reflet des nouveaux rapports de force imposés par la conjoncture socio-économique? Est-ce la traduction de nouvelles idées qui permettent, par exemple, d'entrevoir que la sécurité d'emploi peut être un atout pour une organisation, même dans le secteur privé et au coeur même de l'empire américain? N'est-ce pas le genre « d'éclaircie à l'horizon » qui est susceptible de désamorcer bien des griefs, ou tout au moins de les formuler avec une sérénité nouvelle?

Par ailleurs, il ne faudrait pas laisser croire que les gestionnaires sont devenus indifférents à cette question. Peut-être même y touchent-ils de beaucoup plus près que nous le croyons mais en le faisant par d'autres biais, tel celui de la mise en place d'un système efficace de récompenses et de sanctions à l'intention de tout le personnel. Il faut bien convenir que ce ne sont pas ce genre de voies indirectes qui font défaut dans le questionnaire soumis aux gestionnaires.

Les nouvelles technologies constituent également une matière qui présente quelques difficultés d'interprétation. Dans la foulée de la majorité des données qui s'y rapportent, on acquiert rapidement la conviction que dans ce domaine tout ne va pas comme dans le meilleur des mondes. L'insertion des nouvelles technologies dans l'administration publique occasionne certains remous. Sur la lancée de ces données dominantes on en arrive à comprendre qu'il faut y voir une zone-problème d'une certaine envergure.

D'autres données contrarient cependant ces tendances générales. Par exemple, la façon même de faire l'implantation des nouvelles technologies semble recevoir l'aval des gestionnaires.

Tous comptes faits, il faut retenir que les problèmes rencontrés dans l'application des nouvelles technologies semblent sérieux. Ils ne se situent pas seulement sur le plan d'une utilisation insuffisante. Ils touchent aussi les questions d'intégration dans le processus de gestion et dans les méthodes ainsi que dans les habitudes de travail des employés.

Par ailleurs, il ne faut probablement pas généraliser les problèmes à l'ensemble de la machine gouvernementale. Il est possible également d'interpréter que les problèmes sont « sous contrôle », du moins en partie, c'est-à-dire en voie de résorption. Enfin..., ce ne sont là que quelques éléments de diagnostic tirés d'indications sommaires et globales.

La décentralisation est un dernier terrain intéressant pour des fins de spéculation. Il ressort d'abord clairement qu'une forte minorité, qui se situe autour du tiers des gestionnaires, se prononcent carrément en faveur d'une évolution très marquée vers la décentralisation, vers une délégation de pouvoirs destinée aux lieux de décision les plus rapprochés de l'action.

La situation devient moins claire lorsqu'il s'agit de situer la position occupée par la majorité. L'ambivalence s'installe au moment il nous faut concilier l'accueil mitigé à l'égard de la décentralisation avec le feu vert donné par la grande majorité des gestionnaires au changement qui consisterait à rapprocher des bénéficiaires un certain nombre de lieux de décision. Il y a certes une apparence de contradiction.

Cette situation permet d'ouvrir une parenthèse. La contradiction appréhendée est pratiquement le seul cas relevé. La structure des réponses obtenues reflète dans l'ensemble une très grande cohérence. Il y a une correspondance entre les visées de contenu qui ont présidé à l'élaboration du questionnaire et la compréhension qu'en ont tiré les gestionnaires. L'investissement consenti par les répondants, en temps et en attention, n'est évidemment pas étranger à l'établissement de cette connivence indispensable à la réussite d'une opération de recherche.

Comment dénouer le seul imbroglio majeur? De deux choses l'une. Ou nous avons faussement interprété les données qui nous ont conduit à déceler chez la majorité des gestionnaires un engouement très modéré pour la décentralisation. Ou les gestionnaires n'ont pas associé le rapprochement des lieux de décision à un mouvement important de décentralisation. Le déplacement des lieux de décision serait alors compatible avec une perspective de déconcentration.

La seconde hypothèse est fort plausible. Quoi qu'il en soit, nous sommes enclin à maintenir l'hypothèse que la décentralisation est loin d'être une partie gagnée au sein de l'administration. La résistance n'aurait toutefois pas la force que nous lui prêtions. La majorité des gestionnaires seraient même disposés à faire un pas supplémentaire dans cette voie mais dans une perspective d'ajustement de la tendance actuelle plutôt que de rapprochement vers un seuil nouveau. En outre, la minorité acquise au franchissement de ce seuil est plus importante que nous ne l'aurions même soupçonné. Bien sûr, il faudrait aller beaucoup plus loin sur le contenu de ces divers positionnements. Il n'y a pas beaucoup de place en cette matière pour le manichéisme. Les partisans de la décentralisation maximale ne perdent pas forcément de vue qu'il y a des raisons de maintenir, sous certains aspects, une centralisation sans compromis.

Mais il est d'ores et déjà intéressant de situer l'attitude de la majorité des gestionnaires à l'égard de la décentralisation dans la perspective générale du changement ou de la rénovation de l'administration publique. On peut résumer la situation ainsi. Les gestionnaires de l'État préfèrent « mettre la pédale douce » dans le domaine de la décentralisation, au profit d'une action dont le focus est dirigé vers l'amélioration des processus de base au sein de l'appareil administratif, avec en tête le processus de décision. Sur ce plan, les attentes sont profondes et pressantes. On comprend dès lors mieux pourquoi les gestionnaires accueillent si bien le discours sur l'imputabilité et l'évaluation de programme.

Un dernier point saillant s'impose au sujet de la décentralisation. Les gestionnaires prévoient, sans le souhaiter, qu'il s'agit d'une tendance d'avenir ou d'un mouvement qui a de l'élan. En effet, 47,7 % des gestionnaires prédisent que la gestion des ressources publiques va se faire beaucoup plus dans les communautés locales et régionales, alors que seulement 20,9 % voudraient que ce courant se concrétise.

Ce constat éloquent nous amène à la dernière partie de l'étude-sondage, celle qui porte sur l'administration de l'an 2000. Comme nous venons à peine d'en traiter, contentons-nous de rappeler les domaines où il existe une distance énorme entre les prévisions et les souhaits des gestionnaires. Ceux-ci ne s'attendent pas à ce que leurs préférences soient comblées du côté de l'exercice du plein droit de gérance, des liens entre le système de relations de travail et l'utilisation des ressources humaines, de la clarté des mandats politiques et administratifs ainsi que de la coordination des activités gouvernementales. En revanche, la réduction de la taille de la Fonction publique est une tendance qui a beaucoup de chances de se matérialiser, à l'encontre des préférences exprimées.

L'influence de divers facteurs

Sans faire le résumé systématique des tendances scrutées sous l'angle des variables de l'analyse, il y a lieu d'indiquer les points saillants les plus importants.

Pour commencer par le facteur dont l'influence est la plus simple et la plus restreinte, il faut souligner l'homogénéité des points de vue exprimés par **les gestionnaires ministériels et ceux qui oeuvrent dans les organismes gouvernementaux**. Faut-il s'en étonner? Oui et non. **D'une part**, on pourrait croire que la différence dans la nature des produits fabriqués ainsi que la proximité plus grande des organismes par rapport à leur clientèle introduiraient une discrimination plus marquée entre les gestionnaires des deux types d'entités administratives. **D'autre part**, les deux structures font partie du secteur public et sont soumises à des contraintes analogues à quelques exceptions près.

Pour vraiment faire la part des choses, il serait nécessaire de dresser l'inventaire des caractéristiques qui unissent ou séparent les ministères et les organismes, avec leur environnement respectif. À en juger par les perceptions consignées minutieusement ici, les ressemblances l'emportent sur les différences.

Est-ce à dire qu'il s'agit du pareil au même? Il serait exagéré de l'affirmer, ne serait-ce qu'à cause d'une différence de tonalité qui se manifeste à quelques reprises. Les gestionnaires ministériels sont plus sensibles à l'incidence des luttes de pouvoir, du manque de coordination, des incohérences du processus décisionnel, et du clair-obscur qui est la marque de commerce des frontières entre les univers politique et administratif. Ces gestionnaires s'inquiètent également plus des conséquences néfastes des changements de structure. Comme ils se préoccupent plus de la restriction des ressources et du vieillissement accéléré de la Fonction publique.

Les gestionnaires des organismes sont visiblement plus soucieux de la notion et de la réalité du service à la clientèle. Ils semblent également être plus satisfaits au chapitre des nouvelles technologies. Ces gestionnaires se montrent encore plus enthousiastes que leurs collègues ministériels, qui pourtant le sont beaucoup, en ce qui a trait à la délégation de responsabilités vers les unités situées aux échelons inférieurs de la hiérarchie. Par ailleurs, il est intéressant de prendre note que les gestionnaires des organismes insistent plus sur la difficulté de relever des défis stimulants au sein de l'administration publique.

Quant au classement hiérarchique des gestionnaires, on est confronté à la fois à une relative homogénéité des visions de l'administration publique et à une différenciation qui ne passe pas inaperçue. Loin de là. La situation est à peu près celle à laquelle on s'attendait. On voit bien qu'il s'agit de gestionnaires de la même famille. Ils opèrent dans un même environnement malgré la diversité des cultures organisationnelles. S'il est de plus en plus opportun de prendre conscience de cette diversité, il ne faut pas perdre de vue que les organisations réagissent à des contraintes communes et répondent à l'appel d'une même rationalité sociale et administrative. En somme, l'administration publique se conjugue peut-être au pluriel mais elle n'est pas pluraliste pour autant. Du moins pas encore!

Est-ce que l'homogénéité l'emporte d'emblée sur la différence? Sans doute, dans la mesure où il n'y a pas de hiatus spectaculaires sur une foule d'aspects. Il existe toutefois, sur un bon nombre de points, des écarts appréciables, parfois considérables.

Mais le fait le plus intéressant ne se situe pas à ce palier. La grande surprise de cette variable réside dans la coexistence de quatre visions. Nous nous attendions plutôt à des alliances « naturelles » entre les

classes IV et V et entre les deux catégories au sommet de la pyramide. À l'occasion, les classes I-II et III forment un bloc. Cela voudrait dire que les quatre groupes de gestionnaires sont placés à des endroits bien spécifiques sur l'échiquier de l'appareil d'État. Le groupe I-II est celui qui se démarque le plus. La classe IV est la plus difficile à cerner; elle est plus « fuyante » ou fluide, si l'on peut s'exprimer ainsi. Est-ce dû à sa position entre les classes III et V? Les gestionnaires de la classe IV se nourrissent-ils des aspirations qui les amènent à regarder vers le haut tout en partageant les solidarités d'antan, lorsque l'ascension a commencé à l'échelon V?

Est-il possible de retracer un sens ou une cohérence à travers les éléments de distanciation entre les quatre classes de gestionnaires? Estce qu'il y a un groupe qui se montre plus critique de l'administration publique? L'ouverture à certaines idées est-elle concentrée dans un ou plusieurs groupes?

Les gestionnaires III et V apparaissent les plus critiques mais leur cible n'est pas nécessairement la même. Ceux de classe III déplorent le manque de moyens pour stimuler les initiatives du personnel, l'absence de planification, le manque de coordination des activités gouvernementales, les lacunes des règles d'achat, l'insuffisance de la place faite à la vérification interne, les faiblesses de la concertation de l'action gouvernementale par rapport à son environnement externe, et l'absence d'unité de commandement. Ces gestionnaires remettent davantage en cause également le transfert de responsabilités vers les organismes gouvernementaux. Ils sont plus enclins aussi à souhaiter qu'on ait le souci des résultats plutôt que celui des procédures.

Les gestionnaires V font plutôt porter leurs critiques sur les thèmes de la nécessité de vivre à l'heure des organisations performantes et de la capacité de gérer des situations de plus en plus complexes. Ces répondants reprochent également plus à l'administration publique d'être trop tournée vers elle-même. Ils critiquent plus le manque de coordination au sein de leur ministère ou organisme. Ils enregistrent aussi plus souvent leur dissidence sur le principe de la rémunération au mérite. L'analyse critique des gestionnaires V se poursuit de façon plus détournée lorsqu'ils mettent moins l'accent sur le professionnalisme de l'administration publique parmi une liste des points forts de cette machine. La critique indirecte transparaît également à travers le souhait que la gestion des ressources humaines devienne d'ici l'an 2000 l'une des préoccupations prioritaires, à tous les échelons de l'appareil.

Comment caractériser la vision de l'administration publique propre aux gestionnaires I et II? Il y a d'abord les traits relativement prévisibles. Ces gestionnaires se sentent évidemment moins concernés par la question d'une emprise insuffisante sur les grandes décisions de l'organisation. Ils mettent moins l'accent sur l'importance d'avoir des mandats explicites et sanctionnés par la haute direction du ministère ou de l'organisme. Ils sont plus enthousiastes sur les avantages que comporte l'attribution de responsabilités nouvelles aux sous-ministres et aux présidents d'organismes en matière d'aménagement des structures de l'organisation. Ils se montrent plus favorables au développement des liens entre les hauts fonctionnaires en vue de renforcer la coordination des activités gouvernementales.

Par contre d'autres traits vont peut-être moins de soi. Les gestionnaires I et II s'attardent moins à l'obstacle que pourrait constituer la complexité des mandats dans le secteur public. Ils sont plus sensibles à l'inexistence de grands projets politiques et sociaux. Ils accordent moins d'importance à l'urgence de se doter d'une politique dans le domaine des nouvelles technologies. Ils se préoccupent moins de questions comme l'exercice du plein droit de gérance, les relations de travail, la participation et les valeurs des employés ainsi que la gestion du plan de carrière des professionnels.

À regarder de plus près les points qui viennent d'être mentionnés, la distinction entre les traits « naturels » et ceux qui vont peut-être moins de soi résiste plus ou moins bien à la réalité, au vécu des cadres. Où situer les tendances qui suivent? Les gestionnaires I et II sont plus réfractaires à la possibilité de laisser une plus grande marge de manoeuvre aux gestionnaires « de première ligne ». Ils adhèrent plus à l'énoncé voulant qu'il y a suffisamment de lieux et de mécanismes pour rendre des comptes sur les mandats confiés ou reçus. Ils sont plus en désaccord sur le principe de l'évaluation des cadres « à partir des attentes signifiées ».

D'autres points de vue exprimés par les gestionnaires I et II présentent un intérêt particulier. Ils croient plus à la possibilité de vivre avec un cycle budgétaire de trois ans. Ils sont plus réticents à investir dans la prospective leurs meilleures ressources. Ils s'intéressent davantage aux moyens d'action qui passent par une réduction de la taille de la Fonction publique et par un va et vient des cadres entre les secteurs public et privé.

Il faudrait ajouter que les gestionnaires I-II et V se retrouvent le plus souvent aux antipodes. Ce phénomène doit cependant être situé dans les limites de la relative homogénéité déjà soulignée. Ces deux catégories de gestionnaires n'oeuvrent pas sur des planètes différentes. Qu'il suffise de mentionner que les gestionnaires V sont beaucoup plus favorables à la formation spécifique dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Ils insistent plus également sur la transformation du rôle du gestionnaire, passant d'un spécialiste du contenu à celui d'un généraliste en gestion.

Dans ce contexte d'une situation aux antipodes, il est particulièrement intéressant de relever deux tendances où les gestionnaires I-II et V se rejoignent. Les deux groupes expriment plus de craintes au sujet des conséquences de l'imputabilité sur la disparité des conditions

de travail des employés. Ils s'entendent également pour mettre en doute la capacité de l'État de gérer des situations de plus en plus complexes.

Concernant les rares alliances entre les gestionnaires IV et V, il convient de faire ressortir qu'ils sont plus critiques de l'excès de centralisation de l'administration publique et des luttes continuelles de pouvoir entre ses composantes. Ils acordent plus d'importance à l'imputabilité comme l'une des lignes de force des années à venir. L'amélioration des pratiques d'évaluation du rendement du personnel leur apparaît une condition particulièrement cruciale à respecter pour accroître l'imputabilité.

Les alliances relativement peu nombreuses entre les classes I-II et III mettent en valeur l'absence d'une tradition d'évaluation de programme parmi les obstacles qui entravent l'amélioration de l'administration publique. Ces gestionnaires font plus ressortir les conséquences néfastes des changements de structure. Ils déplorent plus souvent la lenteur de la machine administrative. Ils sont plus enclins à situer les plus grands changements survenus depuis quelques années sur les plans de l'évolution du rôle de l'État et de l'attitude du pouvoir politique à l'égard de l'administration publique.

En ce qui a trait à l'influence de la mission des ministères, deux points saillants surpassent de loin tous les autres. Le premier concerne la formation de l'alliance entre les gestionnaires des ministères « sociaux » et « éducatifs ». Le seconde se rapporte à la singularité relative des « éducatifs » dans l'ensemble des gestionnaires.

Quelles sont les principales tendances qui placent sur des voies parallèles les axes « socio-éducatif » et « économico-administratif » ? Les gestionnaires qui se situent sur le premier axe se font plus volontiers les promoteurs des efforts à faire pour mieux servir la clientèle. Ils se sentent plus éloignés des grandes décisions de leur organisation. Ils sont le fer de lance de la critique relative aux déficiences de la planification. Ils attirent plus l'attention sur le manque d'outils de base pour connaître le personnel. Ils se soucient moins de l'utilisation insuffisante des nouvelles technologies. Ils hésitent plus à accepter l'idée de former une nouvelle catégorie de professionnels.

Les gestionnaires « économiques » et « administratifs » sont plus sensibles à la pression de plus en plus forte exercée par les nouvelles demandes des citoyens. Ils mettent plus d'insistance sur la clarification des mandats politiques et administratifs et sur l'exercice d'un plein droit de gérance. Ils sont plus convaincus des conséquences néfastes des changements de structure sur les relations entre les unités administratives. Ils contestent plus l'opportunité du transfert de responsabilités aux organismes, au double plan de l'efficacité et de l'affaiblissement de la cohésion de l'État.

La « singularité » des gestionnaires des ministères à vocation éducative se manifeste de diverses façons. Ils sont plus catégoriques sur l'affirmation voulant que l'administration publique serait trop tournée sur elle-même. Ils souscrivent plus à l'idée de donner une meilleure information sur les services gouvernementaux. Ils sont plus sceptiques sur la capacité de l'État de gérer des situations de plus en plus complexes. Ils ressentent plus fortement le vent de la restriction des ressources. Ils trouvent plus difficilement le temps requis par la gestion des ressources humaines. Ils ne sont pas les adeptes les plus sûrs d'un accroissement de la participation et de la prise en compte des valeurs des employés. Ils sont plus réfractaires aux principes en cause dans l'évaluation du rendement « à partir des attentes signifiées » et dans la rémunération au mérite.

Les gestionnaires « éducatifs » sont également moins enclins à prévoir l'amélioration de la situation sous l'angle de la coordination, de la concertation et de la clarification des frontières politiques et administratives. Par contre ils prédisent plus l'évolution importante de la gestion des ressources publiques vers les communautés locales et régionales. Ils souhaitent également un peu plus que cette décentralisation se réalise.

Les gestionnaires « éducatifs » réagissent plus à l'absence de grands projets sociaux et politiques. Ils se révèlent particulièrement démonstratifs lorsqu'il s'agit de souscrire à la possibilité que la délégation de responsabilités se rende jusqu'aux unités de la base pour leur permettre d'aménager les structures de l'organisation.

On le voit bien, la « singularité » des gestionnaires « éducatifs » est assez prononcée. Est-ce à dire qu'ils font bande à part et qu'ils méritent d'être surnommés « les exclus de la horde », pour reprendre l'expression d'un savant spécialiste en sciences humaines? On ne saurait aller jusque là puisque ce n'est tout de même pas sur la majorité des points soulevés dans l'étude-sondage que ces gestionnaires expriment des vues qui leur sont propres.

Pour ce qui est du facteur régional, le schéma qui domine la structure des réponses obéit à une multitude d'alliances qui se font et se défont au fil des dimensions en cause. De sorte qu'il n'est pas possible de conclure que les régions situées à l'extérieur des grands centres urbains se définissent à côté, contre ou en marge de ces centres, pris en bloc ou séparément. Le modèle qui prévaut est celui de trois foyers territoriaux ayant leur originalité propre, chacun s'opposant aux deux autres sur un certain nombre de sujets.

Les gestionnaires de **Québec** se différencient des autres en s'avérant plus attentifs au contrôle de la qualité des services. Les gestionnaires qui siègent à Québec, pour éviter l'emploi polémique du verbe trôner, insistent plus sur deux conditions de l'imputabilité : la reconnaissance du droit à l'erreur et l'existence de mandats explicites et sanctionnés.

Ils sont moins touchés par le manque de coordination entre les ministères et les organismes centraux. Ils sont moins friands des changements de structure. Ils mettent moins en exergue l'excès de centralisation et affichent beaucoup moins d'enthousiasme à l'égard de la décentralisation.

Ils manifestent parfois un intérêt particulier pour la préoccupation du service à la clientèle. Mais, en d'autres circonstances, cet intérêt défaille et se déplace vers Montréal. Tout semble indiquer que les gestionnaires de Québec se cherchent un peu sur cette question, s'efforçant de « se socialiser » aux vertus de ce thème.

Les gestionnaires montréalais sont plus sensibles à des facteurs comme la réduction de la taille de la Fonction publique, le va et vient des cadres entre les secteurs public et privé ainsi que l'évolution du rôle de l'État vers une présence beaucoup plus modeste.

Ils sont moins convaincus que l'administration publique se dirige vers une plus grande clarification des mandats politiques et administratifs ainsi que vers une préoccupation accrue pour la gestion des ressources humaines. Ils sont moins enclins également à partager le point de vue voulant que l'administration publique soit plus compétente que jamais et qu'elle réconcilie mieux que jamais auparavant les exigences de l'équité, de l'efficacité et de la transparence. On est un peu plus critique également au sujet de l'unité de commandement et d'action. En revanche, on apprécie davantage les possibilités de relever des défis intéressants et l'abondance des ressources concentrées dans l'administration publique.

Les gestionnaires des régions périphériques sont plus sensibles à des facteurs comme les incohérences du processus de décision et les déficiences du réseau des communications. On est évidemment beaucoup plus en faveur de la décentralisation.

On se soucie également d'éléments comme la restriction des ressources de tous ordres, l'insuffisance des nouvelles technologies, la nécessité d'une modernisation des outils de gestion ainsi que le déséquilibre des règles des achats gouvernementaux.

L'exercice d'un plein droit de gérance ne laisse pas non plus ces gestionnaires indifférents. Par ailleurs, ils sont plus indulgents sur le manque de planification, l'absence de tradition d'évaluation de programme et l'inadéquation d'un système de récompenses et de sanctions.

Au-delà de ce premier ensemble de tendances, on peut en apercevoir un second qui se caractérise par la distance observée entre chacun des points de la triade Québec — Montréal — régions situées à l'extérieur des grands centres. Les gestionnaires des régions excentriques portent une attention particulière à fla clarification des frontières politiques et administratives ; Québec se retrouve dans une position intermédiaire. Un scénario analogue prévaut par rapport à la question du changement d'attitude du pouvoir politique à l'égard de l'administration publique.

Les gestionnaires des régions périphériques sont également beaucoup plus en faveur du rapprochement d'un certain nombre de lieux de décision par rapport à l'action, en l'occurrence les besoins des bénéficiaires. Sauf que cette fois c'est Montréal qui prend place dans le siège intermédiaire.

Les gestionnaires de Québec misent plus sur le développement de la préoccupation axée sur la gestion des ressources humaines, pour accroître l'efficacité de l'appareil administratif. Les régions excentriques accèdent alors à la position centriste.

C'est à Québec également qu'on anticipe le plus d'accrocs aux procédures administratives s'il y avait un transfert de responsabilités vers les unités les plus rapprochées de l'action. Montréal relaie les régions périphériques pour occuper le terrain du centre.

L'intérêt à participer à la démarche de réflexion

La publication du document de réflexion « **Pour une rénovation de l'administration publique** » avait pour but de lancer une démarche à laquelle étaient conviés tous les gestionnaires publics. Nous n'aurions évidemment pas songé à une question semblable si nous avions connu le taux de réponse enregistré lors de la cueillette des données de cette étude-sondage. Examinons tout de même en détail l'intérêt pour la démarche amorcée au printemps 1985.

□ Oui, sans aucune réserve	23,8 %
□ Cela dépendra des règles du jeu de la démarche	39,8 %
□ Cela dépendra des circonstances diverses	27,6 %
□ Non, pour aucune considération	4,1 %
□ Je ne sais pas	4,4 %

Les refus catégoriques sont près de six fois moins nombreux que les acceptations inconditionnelles. Près de 40,0 % des gestionnaires lient leur participation à la façon dont se déroulera la démarche.

Dans l'ensemble il n'est pas exagéré de tenir pour acquis que le bassin de participation est vaste et solide. C'est au minimum une majorité de répondants qui se déclarent intéressés à apporter leur contribution au débat sur l'évolution prochaine de l'administration publique.

Les gestionnaires de classe III se révèlent les plus empressés, sans aucune réserve, à participer à la réflexion :

□ III	32,6 %
□ I-II	25,7 %
□ IV	22,2 %
□ V	19,1 %

Les gestionnaires ministériels manifestent également un plus vif intérêt. C'est du côté des ministères « éducatifs » que l'enthousiasme est le plus grand. À Montréal, on trouve à la fois le plus grand nombre d'acceptations catégoriques et de refus non négociables (tableau 99).

DOCUMENT

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC

1050, rue Saint-Augustin, Edifice André-Laurendeau, Québec (Québec) G1R 5A4

Pour une rénovation de l'administration publique

L'ADMINISTRATION PUBLIQUE
SOUS LE REGARD DE SES GESTIONNAIRES

Résultats d'un sondage

ANNEXES TECHNIQUES

Secrétariat du Conseil du trésor
Centre pour le développement de la productivité
Novembre 1985

Document préparé par Henri Tremblay
du Centre pour le développement de
la productivité
et publié par le Service des
communications du Secrétariat
du Conseil du trésor.

Dépôt légal - 4e trimestre 1985
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada
ISBN 2-550-12625-4
©Gouvernement du Québec

NOTE LIMINAIRE

Ce document contient deux annexes techniques au dossier "L'administration publique sous le regard de ses gestionnaires" analysant les résultats d'un sondage réalisé par le Centre pour le développement de la productivité du Secrétariat du Conseil du trésor, dans le cadre de la démarche "Pour une rénovation de l'administration publique".

L'annexe 1 (page 5) apporte des renseignements supplémentaires concernant la méthodologie utilisée lors de ce sondage auprès des gestionnaires du gouvernement du Québec.

L'annexe II (page 17) rassemble les tableaux de données qui ont servi à l'analyse des résultats.

On peut obtenir le dossier "L'administration publique sous le regard de ses gestionnaires - Résultats d'un sondage" au Service des communications du Secrétariat du Conseil du trésor: 1050, rue St-Augustin, bureau 7.10, Québec G1R 5A4 - téléphone (418) 643-5997.

ANNEXE I

QUELQUES RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES SUR LA MÉTHODOLOGIE

1. Le pré-test du questionnaire

Un premier groupe de huit gestionnaires s'est réuni à 17 heures le 6 mai 1985 chez Robert Sylvestre Marketing Limitée. Il y avait quatre gestionnaires de classe IV et quatre de classe V. Une femme faisait partie du groupe.

Le second groupe convoqué pour 18,30 heures comprenant deux cadres de classe II, un de classe III, deux de la catégorie IV et deux de la classe V. Il faut ajouter une personne non identifiée, pour un total de huit. Deux femmes composaient ce groupe.

2. L'échantillon

L'échantillon a été tiré à partir de la liste des gestionnaires répartis selon l'appartenance géographique. Il faut spécifier toutefois que 108 sujets "indéterminés" ont été exclus de l'échantillon.

Il faut signaler également que l'échantillon comprend l'ensemble des gestionnaires qui oeuvrent dans les régions situées à l'extérieur de Québec et de Montréal, à cause de leur nombre restreint. Ils forment 26,7% des informateurs réels, alors qu'ils ne constituent que 9,3% de l'ensemble des gestionnaires. Les cadres en provenance de Québec sont en revanche sous-représentés, n'étant que 55,7% alors que leur poids réel est de 70,9%. Le taux de participation très inégal entre Québec et les régions périphériques est évidemment venu amplifier ce phénomène. À Montréal, l'équilibre s'est maintenu: 17,6% des répondants par rapport à 19,8% dans la population réelle.

L'analyse des résultats présentés dans le rapport s'appuie cependant sur une compilation pondérée en fonction de la répartition réelle des gestionnaires selon leur appartenance géographique.

Pour ce qui est des autres variables, la correspondance entre les répondants et la population réelle des gestionnaires répartis selon leur classement hiérarchique est pratiquement totale:

	Répondants	Population réelle
I-II	14,9%	12,1%
III	16,7%	19,2%
IV	43,9%	43,2%
V	24,1%	25,5%

Une légère pondération a tout de même été effectuée puisque les gestionnaires I et II avaient été un peu sur-représentés dans l'échantillon.

Quant aux deux autres variables, l'appartenance à un ministère ou à un organisme ainsi que la mission des ministères, nous nous contentons de présenter la ventilation des répondants, faute de compter sur une compilation de données aussi complète que celles disponibles pour les variables précédentes:

- gestionnaires ministériels 78,5%
  - "éducatifs" 10,8%
  - "sociaux" 13,2%
  - "administratifs" 25,2%
  - "économiques" 29,3%
- gestionnaires des organismes gouvernementaux (ceux dont le personnel est régi par la Loi de la Fonction publique) 21,5%

3. La cueillette des données

Les questionnaires ont été expédiés par le Centre pour le développement de la productivité. Ils étaient accompagnés d'une lettre du secrétaire-adjoint à la productivité et d'une autre issue de la firme privée. Celle-ci garantissait notamment la protection de l'anonymat. Le système utilisé pour la distribution des questionnaires permettait cependant à la firme d'identifier les personnes qui ont accepté de répondre.

Cette technique a contribué, selon M. Robert Sylvestre, à obtenir un taux très élevé de réponses. Les informateurs y verraient une forme de reconnaissance du travail accompli. Les nombreux appels téléphoniques reçus au bureau de la firme ont permis de vérifier le phénomène.

Le rappel auprès des retardataires s'est fait selon un double procédé. Les appels téléphoniques ont été logés auprès d'environ 650 personnes, entre les 22 et 24 mai 1985. Une lettre a été adressée également à toutes les personnes de l'échantillon peu de jours après le rappel téléphonique. L'ampleur de l'opération "rappel" s'explique évidemment par le resserrement des délais prévus pour la cueillette des données. Nous nous excusons auprès des gestionnaires qui ont pu juger, avec raison, qu'ils ont été catalogués rapidement parmi les retardataires.

33. Âge

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	ÉDUC.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
39 ANS ET MOINS	25.9%	26.2 %	23.0 %	25.8 %	8.6 %	17.9 %	28.0 %	35.1 %	22.7 %	35.8 %	29.9 %	18.1 %	21.4 %	24.9 %	100.0 %	0.0 %	0.0 %	63.7 %	37.9 %	13.0 %	3.1 %
40 À 49 ANS	47.7%	47.4 %	41.9 %	55.6 %	62.7 %	52.6 %	42.4 %	43.5 %	49.2 %	39.1 %	43.3 %	52.4 %	55.9 %	45.6 %	0.0 %	100.0 %	0.0 %	31.8 %	52.1 %	58.9 %	38.5 %
50 ANS ET PLUS	27.4	26.4 %	35.2 %	18.6 %	28.6 %	29.4 %	29.6 %	21.4 %	28.1 %	24.9 %	26.7 %	29.5 %	22.7 %	29.4 %	0.0 %	0.0 %	100.0 %	4.5 %	10.0 %	28.1 %	58.4 %

36 ...

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE FONCTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	ÉDUC.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
FÉMININ	6.9%	6.0 %	11.1 %	5.5 %	1.2 %	6.3 %	8.9 %	6.8 %	6.5 %	8.3 %	13.8 %	3.8 %	8.1 %	5.2 %	14.2 %	5.6 %	2.5 %	15.6 %	7.0 %	4.8 %	2.8 %
MASCULIN	91.1%	94.0 %	88.9 %	94.5 %	98.8 %	93.7 %	91.1 %	93.2 %	93.5 %	91.7 %	86.2 %	96.2 %	91.9 %	94.4 %	85.8 %	94.4 %	97.5 %	84.4 %	93.0 %	95.2 %	97.2 %

35. Votre classe de gestionnaire

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	ÉDUC.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
CLASSES I ET II	12.7%	12.2 %	12.0 %	11.8 %	100.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	12.2 %	11.7 %	11.4 %	11.7 %	9.4 %	14.4 %	4.1 %	16.1 %	12.7 %	2.9 %	3.8 %	16.5 %	19.6 %
CLASSE III	19.7%	19.1 %	19.4 %	19.6 %	0.0 %	100.0 %	0.0 %	0.0 %	19.8 %	16.9 %	16.1 %	23.0 %	24.8 %	15.9 %	13.5 %	21.5 %	20.6 %	7.1 %	22.4 %	23.4 %	20.6 %
CLASSE IV	43.2	43.3 %	43.5 %	43.1 %	0.0 %	0.0 %	100.0 %	0.0 %	44.1 %	40.1 %	45.5 %	43.3 %	45.9 %	43.5 %	47.4 %	38.9 %	46.8 %	47.4 %	45.5 %	41.0 %	41.2 %
CLASSE V	25.9%	25.4 %	25.1 %	25.5 %	0.0 %	0.0%	0.0 %	100.0 %	23.9 %	31.3 %	27.1 %	22.0 %	19.9 %	26.2 %	35.0 %	23.5 %	20.0 %	42.5 %	28.4 %	19.2 %	18.5 %

16. Votre nombre d'années d'expérience comme cadre dans la fonction publique québécoise.

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE		
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	EXÉC.	ADMI.	-39	40-49	50+
MOINS DE 5 ANS	29,4%	27,9 %	30,8 %	26,7 %	17,1 %	13,1 %	33,0 %	39,8 %	28,1 %	29,3 %	41,4 %	24,3 %	34,2 %	23,1 %	63,6 %	21,4 %	7,6 %
5 À 9 ANS	28,7%	29,5 %	20,9 %	33,1 %	15,6 %	16,9 %	27,1 %	29,2 %	26,9 %	32,6 %	24,6 %	23,5 %	35,2 %	28,6 %	30,5 %	33,5 %	16,7 %
10 À 14 ANS	21,7%	21,9 %	25,9 %	27,6 %	39,8 %	29,8 %	20,3 %	15,5 %	24,1 %	20,1 %	21,9 %	30,0 %	16,9 %	21,4 %	2,9 %	28,9 %	12,4 %
15 À 19 ANS	13,7%	14,4 %	15,4 %	6,9 %	22,8 %	15,6 %	12,9 %	9,1 %	13,3 %	15,1 %	6,9 %	13,9 %	13,1 %	16,2 %	2,1 %	11,0 %	29,2 %
20 ANS ET PLUS	6,4%	6,3 %	7,0 %	7,7 %	9,7 %	4,6 %	6,7 %	6,1 %	7,5 %	3,0 %	5,2 %	8,4 %	0,5 %	10,7 %	0,9 %	5,2 %	18,1 %
AUCUNE	0,0%	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %

Q 36.2 Votre nombre d'années d'expérience comme cadre dans d'autre fonction publique.

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE		
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	ÉDUC.	ADMI.	-39	40-49	50+
MOINS DE 5 ANS	5.0%	6.7 %	3.8 %	4.7 %	14.5 %	3.4 %	3.2 %	8.4 %	5.6 %	7.2 %	11.8 %	3.9 %	6.8 %	3.7 %	6.5 %	6.5 %	4.4 %
5 À 9 ANS	5.0%	4.3 %	7.6 %	4.1 %	3.7 %	8.6 %	6.7 %	2.8 %	4.4 %	7.0 %	8.7 %	3.1 %	8.6 %	1.9 %	5.5 %	5.1 %	3.8 %
10 À 14 ANS	1.0%	1.1 %	0.1 %	2.4 %	2.3 %	4.3 %	1.1 %	0.9 %	1.8 %	1.7 %	2.2 %	2.4 %	0.5 %	1.5 %	0.2 %	1.5 %	3.7 %
15 À 19 ANS	0.8%	0.5 %	2.0 %	0.9 %	1.4 %	0.0 %	0.0 %	2.6 %	1.1 %	0.0 %	0.0 %	1.2 %	2.9 %	0.7 %	0.9 %	0.5 %	1.2 %
20 ANS ET PLUS	0.3%	0.0 %	1.2 %	1.2 %	0.0 %	0.0 %	0.3 %	0.9 %	0.4 %	0.0 %	2.2 %	0.0 %	0.5 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	1.1 %
AUTRE	4.0%	4.7 %	1.7 %	3.8 %	3.7 %	5.9 %	5.4 %	0.5 %	3.9 %	4.6 %	7.1 %	5.0 %	1.6 %	1.9 %	4.3 %	5.7 %	1.1 %
PAS DE RÉPONSE	82.1%	82.7 %	79.7 %	82.8 %	74.3 %	81.8 %	83.3 %	83.9 %	82.8 %	79.5 %	67.9 %	84.4 %	79.1 %	90.3 %	82.6 %	80.4 %	84.6 %

																	1n.7 %
						30.1 %	21.9 %	30.0 %	16.9 %	21.6 %	2.9 %		%	12.4 %			

Q 56.3 Votre nombre d'années d'expérience comme cadre dans le secteur privé.

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE		
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	ÉDUC.	ADMI.	-39	40-49	50+
MOINS DE 5 ANS	10.7%	11.7 %	8.4 %	7.3 %	11.4 %	10.6 %	7.7 %	12.5 %	11.0 %	9.8 %	11.4 %	11.0 %	10.3 %	9.4 %	10.0 %	12.1 %	8.8 %
5 À 9 ANS	8.7%	9.5 %	6.1 %	7.8 %	9.6 %	10.4 %	8.6 %	5.4 %	8.2 %	8.5 %	6.7 %	7.1 %	8.9 %	9.9 %	2.9 %	9.3 %	11.8 %
10 À 14 ANS	6.0%	5.7 %	9.0 %	1.7 %	8.9 %	6.8 %	6.2 %	3.7 %	5.2 %	9.1 %	5.7 %	5.3 %	4.8 %	5.0 %	0.0 %	4.4 %	14.4 %
15 À 19 ANS	1.7%	1.2 %	3.2 %	2.8 %	1.2 %	1.7 %	3.0 %	0.0 %	1.9 %	1.1 %	0.0 %	1.4 %	4.3 %	2.5 %	0.0 %	1.6 %	3.6 %
20 ANS ET PLUS	2.3%	2.1 %	4.4 %	0.0 %	3.5 %	0.9 %	2.7 %	2.2 %	1.9 %	4.0 %	4.8 %	1.6 %	2.7 %	0.6 %	0.0 %	0.3 %	8.0 %
AUTRE	3.3%	3.4 %	2.9 %	4.0 %	3.7 %	3.4 %	4.4 %	1.2 %	3.6 %	2.4 %	5.4 %	5.6 %	2.1 %	0.9 %	3.6 %	4.2 %	1.7 %
PAS DE RÉPONSE	67.7%	66.4 %	68.1 %	76.4 %	61.8 %	62.1 %	67.4 %	74.9 %	68.3 %	65.5 %	66.1 %	68.0 %	63.8 %	71.6 %	83.5 %	68.1 %	52.1 %

37. Région d'appartenance.

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	ÉTHIC.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
QUÉBEC	70.9%	100.0 %	0.0 %	0.0 %	71.2 %	70.3 %	70.2 %	70.5 %	70.5 %	72.3 %	75.3 %	61.6 %	68.8 %	79.1 %	72.8 %	71.4 %	68.3 %	73.0 %	77.2 %	69.1 %	67.0 %
MONTRÉAL	19.8%	0.0 %	100.0 %	0.0 %	19.7 %	20.1 %	20.0 %	19.4 %	18.8 %	23.3 %	21.4 %	17.9 %	21.4 %	17.6 %	17.8 %	17.6 %	25.4 %	18.4 %	10.2 %	21.8 %	25.4 %
AUTRES RÉGIONS	9.3%	0.0 %	0.0 %	100.0 %	9.1 %	9.6 %	9.8 %	10.1 %	10.6 %	4.4 %	3.3 %	20.5 %	9.8 %	3.3 %	9.4 %	11.0 %	6.3 %	8.6 %	12.7 %	9.1 %	7.6 %

35. Appartenez-vous à un organisme ou à ministère et dans ce dernier cas à un ministère de quelle mission?

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	ÉDUC.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
- MINISTÈRES À MISSION SOCIALE (AFF.SOCIALES/COMMUNAUTÉ CULTURELLE ET IMMIGRATION/MAIN-D'OEUVRE ET SÉCURITÉ DU REVENU/TRAVAIL)	13.7%	14.0 %	14.2 %	4.7 %	12.4 %	11.1 %	13.9 %	14.0 %	16.8 %	0.0 %	100.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	15.5 %	12.1 %	12.9 %	19.2 %	11.6 %	10.7 %	13.1 %
- MINISTÈRES À MISSION ÉDUCATIVE (AFF. CULTURELLES/COMMUNICATIONS/ÉDUCATION/ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR/SCIENCE ET TECHNOLOGIE)	10.8%	10.5 %	11.6 %	11.4 %	8.4 %	13.9 %	11.4 %	8.4 %	13.7 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	9.0 %	12.8 %	8.9 %	10.3 %	11.9 %	11.5 %	9.3 %
- MINISTÈRES À MISSION ADMINISTRATIVE (AFF. MUNICIPALES/ASS. NATIONALE/CONSEIL DU TRÉSOR/ENVIRONNEMENT/FINANCES/HABITATION ET PROTECTION DU CONSOMMATEUR/JUSTICE/RELATIONS INTERNATIONALES/REVENU)	75.7%	28.1 %	22.4 %	9.0 %	30.1 %	20.9 %	25.4 %	26.0 %	32.1 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	100.0 %	24.6 %	24.5 %	27.1 %	25.2 %	23.8 %	26.2 %	24.9 %
- MINISTÈRES À MISSION ÉCONOMIQUE (AGRICULTURE, PÊCHERIES ET ALIMENTATION/COMMERCE EXTÉRIEUR/CONSEIL EXÉCUTIF/ÉNERGIE ET RESSOURCES/INDUSTRIE ET COMMERCE/LOISIR/CHASSE ET PÊCHE/TRAVAUX PUBLICS/TRANSPORTS)	29.3%	25.5 %	26.5 %	68.7 %	28.4 %	35.2 %	29.4 %	25.3 %	37.8 %	0.0 %	0.0 %	100.0 %	0.0 %	0.0 %	20.8 %	32.7 %	31.6 %	24.3 %	29.1 %	30.8 %	31.5 %
- ORGANISMES GOUVERNEMENTAUX (OPC)	21.7%	21.9 %	25.3 %	10.1 %	20.8 %	19.0 %	19.9 %	26.3 %	0.0 %	100.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	30.1 %	17.9 %	19.5 %	21.1 %	23.6 %	20.7 %	21.3 %

ANNEXE II

TABLEAUX

Le nombre de répondants

La lecture des tableaux de cette annexe doit tenir compte du nombre absolu de réponses qui est de 544. Six autres ont été exclues de la compilation mécanographique finale, ayant été reçues trop tard.

Nous présentons la double ventilation de ces chiffres absolus selon les réponses réelles et pondérées. Nous rappelons que la compilation qu'on retrouve dans les tableaux est basée sur les réponses pondérées.

	Régions			Catégories de gestionnaires				
	Québec	Montréal	Autres	I-II	III	IV	V	autre
Réponses réelles	303	96	145	81	91	239	131	2
Réponses pondérées	386	108	51	66	104	235	139	0

	Structure		Vocation des ministères			
	Ministères	Organismes	Sociale	Économique	Ed.	Adm.
Réponses réelles	437	107	63	184	66	124
Réponses pondérées	427	117	72	160	59	137

	Ages			Années d'expérience dans la Fonction publique			
	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
Réponses réelles	138	261	145	107	102	202	133
Réponses pondérées	139	256	149	111	102	197	134

TABLEAU 1

QUESTION # 1. Voici un ensemble d'énoncés sur la situation actuelle de l'administration publique québécoise (i.e ministères et organismes gouvernementaux dont le personnel est régi par la loi de la fonction publique.)

1.1 L'administration publique est plus compétente que jamais.

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	FIN.	EDUC.	ADM.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
ENTIÈREMENT D'ACCORD	12,4 %	13,5 %	8,4 %	12,8 %	13,0 %	19,2 %	11,3 %	9,0 %	12,7 %	11,5 %	8,2 %	13,8 %	10,6 %	14,6 %	10,8 %	14,5 %	10,5 %	12,4 %	7,0 %	15,8 %	11,6 %
ASSEZ D'ACCORD	56,5 %	57,3 %	52,1 %	59,8 %	59,5 %	48,8 %	57,6 %	59,1 %	56,1 %	58,0 %	58,8 %	56,0 %	68,1%	51,3 %	60,2 %	52,7 %	59,6 %	56,1 %	63,9 %	54,7 %	54,0 %
PAS TELLEMENT D'ACCORD	28,1 %	23,6 %	27,3 %	20,9 %	21,4 %	23,0 %	25,6 %	23,6 %	23,9 %	28,9 %	30,0 %	20,2 %	20,8 %	26,2 %	23,0 %	28,1 %	25,0 %	25,9 %	23,3 %	23,3 %	28,4 %
PAS DU TOUT D'ACCORD	5,7 %	5,2 %	8,1 %	4,3 %	4,6 %	6,9 %	5,3 %	6,1 %	5,8 %	5,4 %	1,8 %	7,9 %	4,3 %	6,1 %	4,8 %	7,6 %	3,3 %	5,1 %	3,1 %	5,3 %	8,9 %
JE NE SAIS PAS	1,2 %	0,3 %	4,1 %	1,7 %	1,4 %	2,1 %	0,3 %	2,0 %	1,5 %	0,0 %	1,3 %	2,0 %	0,0 %	1,8 %	1,1 %	1,0 %	1,7 %	0,3 %	2,7 %	0,9 %	1,2 %

TABLEAU 2

QUESTION # 1.2 L'administration publique souffre d'un excès de centralisation.

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE FONCTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	FINC.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
ENTIÈREMENT D'ACCORD	35,8%	30,3 %	40,9 %	49,7 %	34,3 %	32,9 %	36,4 %	37,6 %	36,1 %	33,9 %	42,5 %	41,0 %	35,5 %	27,9 %	41,1 %	33,9 %	33,8 %	38,2 %	36,5 %	33,1 %	37,1 %
ASSEZ D'ACCORD	41,9%	41,5 %	42,7 %	39,1 %	47,0 %	40,6 %	38,2 %	45,2 %	41,9 %	40,3 %	45,8 %	40,3 %	35,6 %	44,3 %	36,4 %	44,8 %	40,7 %	40,3 %	39,1 %	41,8 %	43,9 %
PAS TELLEMENT D'ACCORD	17,2%	21,5 %	6,4 %	7,0 %	12,3 %	23,3 %	18,2 %	13,2 %	16,6 %	19,2 %	6,8 %	15,2 %	26,7 %	19,8 %	17,9 %	16,2 %	18,4 %	14,6 %	23,2 %	19,2 %	11,8 %
PAS DU TOUT D'ACCORD	5,1%	6,3 %	1,2 %	4,2 %	5,0 %	3,3 %	6,6 %	4,0 %	4,9 %	5,8 %	5,3 %	2,8 %	2,2 %	8,5 %	4,5 %	4,6 %	6,5 %	5,6 %	1,2 %	5,8 %	6,6 %
JE NE SAIS PAS	0,2%	0,0 %	0,9 %	0,0 %	1,4 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,8 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,6 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,7 %

TABLEAU 3

QUESTION # 1.3 L'administration publique a acquis une grande maturité suite à ses réussites et ses échecs.

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	FONC.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
ENTIÈREMENT D'ACCORD	4.2%	4.9 %	1.7 %	3.7 %	1.2 %	5.1 %	3.0 %	7.0 %	3.9 %	5.2 %	8.7 %	2.4 %	2.6 %	3.7 %	2.4 %	4.7 %	5.0 %	2.6 %	5.6 %	5.3 %	2.8 %
ASSEZ D'ACCORD	38.8%	40.4 %	32.6 %	39.9 %	38.5 %	36.3 %	43.4 %	33.1 %	38.0 %	41.8 %	24.4 %	43.9 %	43.3 %	35.9 %	37.2 %	36.6 %	44.0 %	37.0 %	47.7 %	41.1 %	30.2 %
PAS TELLEMENT D'ACCORD	42.4%	41.5 %	44.5 %	45.7 %	45.4 %	45.2 %	40.2 %	42.7 %	42.9 %	40.9 %	58.7 %	39.8 %	37.7 %	40.4 %	47.3 %	41.5 %	39.5 %	46.2 %	34.0 %	39.6 %	49.9 %
PAS DU TOUT D'ACCORD	9.4%	9.3 %	12.8 %	5.6 %	8.4 %	11.4 %	9.0 %	9.9 %	9.9 %	8.6 %	3.9 %	10.6 %	7.3 %	13.3 %	8.4 %	12.8 %	5.2 %	7.3 %	10.2 %	9.0 %	12.0 %
JE NE SAIS PAS	4.4%	3.5 %	8.4 %	4.6 %	6.6 %	2.0 %	4.4 %	5.8 %	5.0 %	3.2 %	4.4 %	3.3 %	9.1 %	5.4 %	4.7 %	4.2 %	5.0 %	6.8 %	2.5 %	5.0 %	3.7 %

TABLEAU 4

QUESTION # 1.A L'administration publique s'adapte difficilement au contexte économique actuel.

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	ÉTAT.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
ENTIÈREMENT D'ACCORD	14.9%	15.2 %	13.4 %	15.4 %	15.4 %	18.0 %	13.2 %	15.1 %	14.3 %	17.0 %	7.1 %	16.5 %	22.2 %	12.1 %	18.3 %	17.3 %	7.8 %	14.7 %	18.3 %	12.0 %	16.5 %
ASSEZ D'ACCORD	48.7%	48.8 %	49.7 %	48.1 %	48.3 %	46.9 %	45.9 %	52.9 %	49.3 %	43.8 %	70.2 %	60.6 %	44.0 %	50.8 %	48.6 %	46.2 %	51.0 %	47.8 %	46.8 %	49.6 %	47.4 %
PAS TELLEMENT D'ACCORD	27.4%	26.2 %	27.7 %	26.7 %	22.2 %	25.6 %	34.3 %	19.7 %	27.8 %	26.1 %	18.4 %	14.3 %	31.6 %	23.5 %	28.1 %	23.5 %	33.5 %	27.0 %	32.8 %	28.0 %	22.9 %
PAS DU TOUT D'ACCORD	6.9%	7.1 %	6.4 %	7.0 %	10.2 %	8.2 %	4.3 %	8.8 %	6.1 %	10.0 %	2.6 %	7.2 %	0.0 %	9.7 %	4.7 %	10.2 %	3.8 %	7.8 %	2.0 %	6.7 %	10.2 %
JE NE SAIS PAS	1.8%	1.7 %	2.0 %	0.6 %	2.6 %	0.0 %	1.8 %	7.2 %	1.5 %	2.2 %	0.0 %	1.5 %	2.2 %	2.0 %	0.2 %	1.7 %	2.8 %	1.4 %	0.0 %	1.1 %	0.9 %

TABLEAU 5

QUESTION # 1.5 L'administration publique est de plus en plus à l'écoute des besoins de la population.

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	TECHC.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
ENTIÈREMENT D'ACCORD	9,2%	9,3 %	7,9 %	11,5 %	6,1 %	5,8 %	11,7 %	9,2 %	9,7 %	7,7 %	6,8 %	9,5 %	3,5 %	15,2 %	6,9 %	8,1 %	13,4 %	8,2 %	7,4 %	8,7 %	12,2 %
ASSEZ D'ACCORD	45,0%	45,6 %	40,6 %	50,3 %	47,1 %	41,6 %	47,0 %	43,3 %	43,2 %	51,9 %	52,4 %	39,3 %	44,0 %	42,5 %	47,7 %	45,4 %	41,9 %	49,7 %	57,1 %	40,5 %	38,7 %
PAS TELLEMENT D'ACCORD	35,0%	38,1 %	40,4 %	29,9 %	37,3 %	38,8 %	33,4 %	33,8 %	35,7 %	32,3 %	30,1 %	40,1 %	39,1 %	32,2 %	35,2 %	34,2 %	36,3 %	30,0 %	29,1 %	40,5 %	35,5 %
PAS DU TOUT D'ACCORD	9,6%	9,9 %	9,3 %	8,4 %	7,0 %	13,9 %	7,4 %	11,5 %	10,3 %	7,2 %	11,3 %	11,1 %	11,8 %	8,2 %	10,2 %	11,2 %	6,3 %	11,0 %	6,5 %	9,4 %	11,2 %
JE NE SAIS PAS	0,7%	0,2 %	0,9 %	0,0 %	2,6 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,4 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	1,6 %	0,6 %	0,0 %	0,7 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,9 %	0,0 %

TABLEAU 6

QUESTION # 1.6 L'administration publique est aux prises avec des luttes continuelles de pouvoir entre ses diverses composantes.

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	FIN.	ÉTAT.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
ENTIÈREMENT D'ACCORD	35,8%	36,3 %	34,3 %	35,1 %	33,8 %	35,6 %	36,6 %	35,5 %	38,3 %	26,6 %	48,6 %	36,0 %	42,4 %	33,9 %	41,5 %	35,2 %	31,5 %	41,0 %	39,9 %	28,1 %	39,6 %
ASSEZ D'ACCORD	45,9%	44,8 %	49,1 %	43,3 %	43,7 %	39,0 %	46,5 %	49,7 %	43,1 %	54,2 %	40,4 %	45,5 %	39,6 %	43,3 %	43,3 %	45,5 %	47,6 %	48,1 %	41,7 %	50,5 %	39,0 %
PAS TELLEMENT D'ACCORD	13,8%	14,5 %	11,5 %	16,3 %	14,8 %	18,6 %	12,8 %	11,6 %	12,7 %	18,1 %	4,7 %	13,5 %	5,6 %	18,9 %	12,2 %	13,2 %	16,6 %	7,3 %	16,7 %	15,3 %	15,0 %
PAS DU TOUT D'ACCORD	2,9%	2,9 %	3,2 %	2,6 %	5,3 %	5,0 %	2,3 %	1,3 %	3,4 %	1,1 %	0,0 %	3,3 %	8,5 %	3,2 %	0,0 %	5,2 %	1,7 %	0,0 %	1,2 %	3,9 %	5,1 %
JE NE SAIS PAS	1,6%	1,2 %	2,9 %	2,0 %	2,3 %	1,8 %	1,2 %	1,8 %	2,1 %	0,0 %	6,6 %	1,4 %	4,0 %	0,7 %	2,8 %	0,4 %	2,6 %	2,2 %	0,5 %	2,1 %	1,3 %

TABLEAU 7

QUESTION # 1.7 L'administration publique réconcilie mieux qu'avant les exigences de l'équité, de l'efficacité et de la transparence.

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	ÉTHIC.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
ENTIÈREMENT D'ACCORD	6.7%	7.8 %	2.3 %	7.8 %	3.5 %	4.5 %	9.2 %	5.8 %	6.6 %	7.1 %	4.0 %	7.5 %	0.0 %	9.7 %	9.0 %	5.3 %	7.1 %	7.1 %	6.1 %	6.5 %	7.3 %
ASSEZ D'ACCORD	48.3%	48.6 %	46.2 %	51.0 %	51.7 %	47.5 %	52.6 %	43.8 %	49.7 %	43.3 %	57.5 %	48.4 %	56.4 %	44.4 %	40.3 %	52.6 %	48.5 %	47.0 %	55.3 %	44.9 %	49.2 %
PAS TELLEMENT D'ACCORD	33.9%	31.6 %	39.8 %	34.8 %	37.6 %	36.6 %	28.2 %	38.1 %	31.1 %	42.1 %	27.1 %	35.2 %	23.6 %	31.8 %	36.9 %	30.5 %	35.6 %	32.7 %	25.8 %	37.6 %	33.9 %
PAS DU TOUT D'ACCORD	8.4%	9.7 %	7.3 %	5.0 %	4.9 %	13.0 %	6.7 %	9.4 %	9.4 %	4.9 %	6.2 %	7.7 %	17.8 %	9.1 %	10.1 %	9.5 %	5.0 %	9.1 %	9.0 %	8.2 %	7.6 %
JE NE SAIS PAS	2.7%	1.7 %	4.4 %	0.9 %	2.3 %	3.4 %	2.2 %	1.2 %	2.5 %	1.1 %	3.5 %	1.2 %	2.2 %	3.5 %	3.8 %	1.1 %	2.5 %	2.7 %	3.8 %	2.1 %	0.6 %

TABLEAU 8

QUESTION # 1.8 L'administration publique est un appareil qui ne s'est pas renouvelé.

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	ÉTEND.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
ENTIÈREMENT D'ACCORD	5,1%	4,0 %	9,9 %	2,9 %	7,0 %	5,5 %	4,3 %	5,1 %	5,0 %	5,2 %	7,5 %	3,6 %	9,1 %	3,7 %	6,8 %	5,8 %	2,2 %	3,4 %	5,0 %	5,9 %	5,3 %
ASSEZ D'ACCORD	26,7%	28,3 %	22,7 %	19,0 %	33,4 %	27,9 %	24,0 %	25,7 %	25,5 %	29,2 %	26,0 %	30,4 %	17,5 %	23,0 %	27,0 %	27,2 %	24,2 %	20,8 %	32,6 %	25,1 %	27,9 %
PAS TELLEMENT D'ACCORD	39,0%	40,9 %	27,0 %	50,4 %	38,3 %	40,6 %	37,2 %	41,3 %	38,2 %	41,9 %	42,0 %	33,9 %	46,5 %	37,7 %	35,1 %	40,8 %	39,6 %	44,5 %	39,8 %	37,9 %	35,6 %
PAS DU TOUT D'ACCORD	20,3%	18,6 %	27,6 %	15,9 %	14,0 %	20,5 %	21,0 %	21,3 %	20,9 %	17,5 %	14,3 %	21,4 %	16,9 %	25,1 %	20,9 %	20,1 %	19,5 %	17,3 %	18,8 %	22,3 %	20,3 %
JE NE SAIS PAS	0,8%	0,5 %	2,3 %	0,5 %	0,0 %	0,0 %	1,1 %	1,5 %	0,8 %	1,1 %	0,0 %	0,0 %	5,7 %	0,0 %	1,1 %	0,7 %	0,8 %	1,3 %	1,2 %	0,9 %	0,0 %

TABLEAU 9

QUESTION # 25. Quels sont les principaux points forts de l'administration publique actuelle?

	TOUS	RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				SECTEUR		RÉALISATION DES MINISTÈRES				AGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE ONTARIENNE			
		QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	INFR.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
L'AVANCEMENT DES RESSORTS DE DES GENS QUI SONT CONTENUS DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE	72.0%	73.1 %	67.2 %	72.5 %	65.0 %	72.0 %	71.9 %	78.6 %	70.5 %	77.0 %	71.1 %	75.0 %	65.2 %	61.5 %	76.7 %	74.1 %	66.1 %	70.5 %	74.1 %	68.5 %	76.8 %
LA COMPÉTENCE INDIVIDUELLE DE SES MEMBRES	61.3%	62.1 %	57.0 %	62.1 %	62.0 %	69.1 %	58.8 %	68.9 %	60.2 %	64.1 %	57.1 %	61.1 %	66.8 %	57.9 %	66.0 %	62.8 %	51.6 %	63.9 %	61.5 %	64.5 %	51.9 %
LE PROFESSIONNALISME DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE	29.3%	29.4 %	29.8 %	27.7 %	31.2 %	29.4 %	30.6 %	22.1 %	29.1 %	29.4 %	23.6 %	29.9 %	29.1 %	37.8 %	26.7 %	31.0 %	29.0 %	32.9%	25.1 %	32.4 %	29.1 %
LES CONDITIONS DE TRAVAIL OFFERTES AUX EMPLOYÉS	44.9%	43.9 %	50.0 %	41.8 %	44.9 %	38.5 %	44.5 %	50.1 %	45.8 %	43.5 %	57.2 %	44.1 %	38.5 %	44.7 %	41.2 %	47.7 %	50.2 %	41.5 %	44.6 %	41.8 %	52.4 %
L'EXISTENCE DE NOMBREUSES POSSIBILITÉS DE RELEVER DES DÉFIS INTÉRESSANTS	44.9%	46.4 %	33.7 %	49.1 %	37.2 %	44.4 %	47.1 %	41.0 %	44.0 %	44.5 %	53.6 %	41.4 %	42.0 %	41.0 %	54.1 %	36.6 %	47.6 %	45.9 %	40.4 %	35.1 %	52.7 %
L'IMPORTANCE DE LA CONTRIBUTION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE AVISTE AU DÉVELOPPEMENT DU QUÉBEC	30.0%	29.1 %	38.1 %	30.2 %	28.4 %	30.1 %	34.8 %	27.6 %	29.9 %	33.1 %	23.7 %	37.6 %	33.7 %	28.4 %	32.2 %	29.2 %	31.8 %	33.7 %	34.1 %	28.2 %	29.2 %
LA LOYAUTÉ MANIFESTÉE À L'ÉGARD DE L'ÉTAT	15.0%	15.5 %	16.0 %	15.4 %	18.2 %	20.2 %	14.7 %	12.6 %	16.0 %	14.1 %	9.0 %	15.8 %	22.6 %	17.0 %	10.7 %	17.1 %	17.4 %	12.4 %	11.1 %	21.7 %	8.1 %
LE MAINTIEN DES NORMES DE GESTION HUMAINES	10.0%	11.3 %	7.3 %	5.1 %	6.6 %	5.0 %	9..%	16.4 %	7.1 %	20.1 %	5.0 %	4.9 %	4.1 %	12.0 %	8.5 %	7.6 %	15.4 %	8.4 %	6.6 %	11.4 %	11.6 %
LE DÉFI CLEF DE LA MOTIVATION DU PERSONNEL À SE PLACER AU SERVICE DE LA POPULATION	7.0%	5.9 %	11.9 %	11.0 %	10.6 %	10.7 %	4.6 %	9.1 %	8.7 %	3.6 %	10.5 %	7.7 %	8.0 %	9.1 %	3.0 %	9.1 %	9.1 %	9.1 %	5.2 %	6.9 %	9.1 %
LE SENS DE L'ÉTHIQUE QUI RÈGNE AU SEIN DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE	16.0%	15.5 %	20.0 %	15.0 %	23.9 %	20.1 %	16.6 %	9.6 %	18.1 %	10.1 %	17.0 %	19.5 %	16.9 %	20.0 %	7.8 %	18.1 %	21.1 %	11.0 %	16.4 %	19.1 %	16.7 %

TABLEAU 10

QUESTION # 26. Il y a des obstacles (plus ou moins réels) qui se dressent devant l'amélioration de l'administration publique.

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				SYNDICAT		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	ÉTHIC.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
LA GESTION INADÉQUATE DU PLAN DE CARRIÈRE DES PROFESSIONNELS	29,7%	31,8 %	28,7 %	24,5 %	24,1 %	29,2 %	30,2 %	31,8 %	28,4 %	34,5 %	28,0 %	31,7 %	22,4 %	27,2 %	31,1 %	27,3 %	32,5 %	31,0 %	25,1 %	32,1 %	28,6 %
LA DIFFICULTÉ DE FAIRE APPEL À UN SYSTÈME EFFICACE DE RÉCOMPENSES ET DE SANCTIONS À L'INTENTION DE TOUT LE PERSONNEL	60,0%	63,6 %	70,7 %	53,2 %	60,8 %	63,2 %	66,6 %	60,0 %	61,0 %	67,8 %	66,5 %	62,1 %	57,2 %	60,6 %	74,7 %	62,7 %	56,3 %	70,5 %	63,5 %	63,3 %	56,8 %
L'ABSENCE DE TRADITION D'ÉVALUATION DES PERSONNES OU DES ACTIVITÉS	52,7%	50,0 %	49,6 %	63,9 %	50,8 %	57,7 %	49,6 %	49,2 %	51,6 %	56,8 %	66,0 %	48,8 %	60,5 %	46,0 %	52,9 %	52,8 %	50,3 %	53,1 %	49,8 %	52,3 %	52,9 %
LE PERFECTIONNEMENT NE TIENT PAS ASSEZ COMPTE D'UN ÉQUILIBRE ENTRE LES BESOINS INDIVIDUELS ET CEUX DE L'ORGANISATION	26,9%	25,1 %	28,7 %	23,1 %	22,2 %	25,5 %	28,9 %	25,6 %	26,5 %	26,3 %	25,4 %	23,2 %	22,2 %	26,4 %	18,4 %	25,9 %	29,1 %	24,2 %	21,0 %	27,0 %	25,2 %
LA COMPLEXITÉ MÊME DES MANDATS QUI SONT CONFIÉS DANS LE SECTEUR PUBLIC	26,9%	28,6 %	22,7 %	25,1 %	15,8 %	27,5 %	28,8 %	25,8 %	23,9 %	25,8 %	26,6 %	22,8 %	28,6 %	23,6 %	19,6 %	25,0 %	27,3 %	22,7 %	23,8 %	21,7 %	26,7 %
LE CLIMAT DES RELATIONS DE TRAVAIL	29,7%	26,6 %	36,0 %	32,6 %	22,1 %	32,1 %	31,1 %	28,9 %	27,0 %	34,9 %	13,7 %	32,8 %	23,6 %	29,0 %	30,7 %	23,8 %	35,1 %	22,8 %	32,8 %	29,8 %	29,3 %
L'UTILISATION INSATISFAISANTE DES NOUVELLES TECHNOLOGIES	30,7%	28,1 %	31,7 %	43,2 %	28,3 %	31,9 %	30,8 %	28,9 %	32,3 %	27,7 %	21,7 %	35,7 %	25,8 %	36,6 %	26,1 %	31,5 %	31,8 %	35,3 %	32,1 %	26,9 %	29,4 %
LES DÉFICIENCES DU RÉSEAU DES COMMUNICATIONS	15,4%	18,7%	16,5 %	21,0 %	15,3 %	11,7 %	15,6 %	18,8 %	16,1 %	13,9 %	17,2 %	11,8 %	21,7 %	18,6 %	17,8 %	13,0 %	18,1 %	12,8 %	20,6 %	13,7 %	17,1 %
LES EMPÊCHEMENTS DU PROCESSUS DE DÉCISION DANS L'APPAREIL ADMINISTRATIF	68,2%	67,2 %	68,6 %	75,6 %	66,8 %	68,7 %	65,5 %	73,1 %	70,8 %	59,0 %	75,2 %	72,7 %	78,0 %	63,1 %	68,7 %	72,2 %	61,6 %	73,1 %	66,6 %	61,9 %	72,0 %
AUTRES OBSTACLES	7,9%	8,7	6,6	8,1	15,9	7,1	5,7	8,9	8,7	6,7	11,5	10,6	5,6	6,6	8,6	10,8	2,0	11,7	8,9	7,7	6,6

TABLEAU 11

QUESTION # 27. Parmi un ensemble d'obstacles que rencontrent les gestionnaires, indiquez-en au moins 5 qui vous paraissent les plus importants?

	TOTAL	RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE CANADIENNE			
		QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	FONC.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
LE PEU DE PRISE DES GESTIONNAIRES SUR LES GRANDES DÉCISIONS DE L'ORGANISATION	63.2%	65.2 %	57.6 %	60.7 %	55.8 %	62.7 %	65.5 %	63.6 %	63.1 %	63.8 %	70.0 %	60.3 %	69.6 %	59.9 %	60.9 %	62.0 %	67.5 %	57.7 %	63.8 %	61.6 %	70.1 %
L'IMPRESSION DE NE PAS VOIR ABOUTIR LES PROJETS AUXQUELS LES GESTIONNAIRES SONT PARTIE PRENANTE	31.7%	30.9 %	33.7 %	27.2 %	27.7 %	30.0 %	31.8 %	32.5 %	31.2 %	31.0 %	32.0 %	26.7 %	39.1 %	32.6 %	26.8 %	30.3 %	36.5 %	27.7 %	25.5 %	35.8 %	31.4 %
L'ABSENT DE PROJETS SECTEUR ET POLITIQUES SEMBLANTS	11.4%	12.8 %	7.0 %	9.8 %	16.5 %	15.9 %	10.4 %	7.7 %	10.9 %	13.3 %	14.8 %	6.7 %	17.1 %	10.9 %	7.5 %	15.6 %	8.1 %	5.6 %	16.9 %	13.3 %	9.1 %
LA RESTRICTION DES RESSOURCES DE TOUS ORDRES	29.4%	29.2 %	26.1 %	30.2 %	26.6 %	29.5 %	26.0 %	36.5 %	30.2 %	26.6 %	27.3 %	33.4 %	23.4 %	30.9 %	26.7 %	30.1 %	30.8 %	33.7 %	32.1 %	27.5 %	26.6 %
LA DISTANCE ENTRE L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET LES VALEURS PERSONNELLES DES GESTIONNAIRES	12.9%	13.5 %	9.3 %	14.5 %	14.2 %	13.7 %	13.2 %	10.7 %	11.9 %	16.0 %	13.6 %	8.8 %	11.0 %	15.5 %	12.3 %	11.2 %	15.9 %	10.0 %	13.8 %	15.2 %	10.8
LA LENTEUR DU RYTHME DE LA MACHINE ADMINISTRATIVE	71.4%	69.5 %	70.7 %	73.3 %	75.1 %	80.2 %	69.5 %	66.1 %	72.8 %	66.2 %	68.5 %	73.8 %	77.0 %	72.6 %	69.8 %	72.7 %	70.5 %	76.8 %	68.7 %	63.5 %	80.9 %
LE SENTIMENT QU'ÉPROUVENT LES GESTIONNAIRES D'ÊTRE LIMITÉS DANS LEUR DROIT DE CHANGER	54.0%	54.1 %	49.4 %	63.5 %	52.1 %	56.2 %	51.1 %	58.2 %	53.8 %	54.7 %	43.1 %	65.8 %	49.6 %	47.9 %	63.2 %	48.7 %	54.7 %	59.1 %	56.7 %	56.2 %	44.6 %
LA DIFFICULTÉ DE RELEVER DES DÉFIS INTÉRESSANTS	11.7%	12.2 %	12.8 %	5.6 %	8.6 %	8.0 %	15.0 %	10.3 %	10.1 %	17.4 %	11.5 %	8.6 %	7.0 %	12.5 %	10.2 %	12.6 %	11.4 %	13.0 %	11.6 %	10.5 %	12.2 %
LA FAÇON DONT SE FAIT L'IMPLANTATION DES NOUVELLES TECHNOLOGIES	16.7%	16.4 %	23.8 %	19.4 %	16.6 %	15.1 %	15.9 %	19.7 %	17.5 %	13.9 %	15.8 %	18.6 %	15.0 %	18.2 %	13.5 %	19.0 %	15.7 %	17.2 %	15.7 %	16.0 %	18.1 %
LES CARENCES DANS LES MOYENS DISPONIBLES POUR STIMULER LES INITIATIVES DU PERSONNEL	47.7%	48.4 %	44.8 %	47.1 %	38.9 %	54.6 %	47.8 %	45.0 %	47.9 %	44.1 %	56.2 %	50.6 %	48.9 %	40.1 %	50.9 %	47.0 %	40.1 %	52.4 %	41.6 %	45.8 %	48.9 %

TABLEAU 12

QUESTION # 3. À quels plans seriez-vous porté à situer les plus grands changements survenus dans l'administration publique depuis une dizaine d'années?

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE FONCTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	ÉDUC.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
L'ÉVOLUTION DU RÔLE DE L'ÉTAT	39,4%	40,4 %	37,8 %	36,8 %	45,4 %	47,2 %	36,8 %	35,8 %	39,7 %	39,1 %	46,5 %	31,3 %	43,1 %	44,5 %	44,1 %	38,2 %	37,7 %	48,1 %	40,9 %	37,8 %	34,2 %
LES STRUCTURES ET L'ORGANISATION ADMINISTRATIVES	33,0%	32,0 %	34,9 %	36,6 %	25,0 %	29,0 %	34,8 %	36,6 %	33,4 %	31,5 %	25,4 %	40,8 %	27,7 %	31,3 %	31,7 %	26,1 %	46,0 %	31,9 %	32,4 %	31,9 %	36,0 %
LE VOLUME DES RESSOURCES MATÉRIELLES ET FINANCIÈRES	35,1%	35,5 %	37,8 %	26,8 %	40,6 %	30,7 %	35,8 %	34,7 %	33,4 %	41,3 %	30,9 %	29,7 %	38,8 %	36,8 %	39,5 %	35,6 %	30,2 %	33,5 %	33,0 %	33,5 %	40,4 %
LA PHILOSOPHIE DE GESTION DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE	34,9%	35,2 %	33,1 %	36,3 %	22,6 %	35,3 %	35,8 %	38,9 %	34,8 %	35,4 %	37,7 %	37,3 %	28,0 %	35,9 %	36,5 %	29,9 %	43,8 %	29,6 %	39,2 %	34,1 %	37,2 %
L'ENVIRONNEMENT MÊME DE L'APPAREIL ADMINISTRATIF	38,1%	38,7 %	36,6 %	38,5 %	42,8 %	34,3 %	42,1 %	37,7 %	38,3 %	38,4 %	38,4 %	38,9 %	38,7 %	37,3 %	37,1 %	41,3 %	34,2 %	41,4 %	39,4 %	38,0 %	35,4 %
L'ATTEINTE MÊME DU POUVOIR POLITIQUE À L'ÉGARD DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE	38,9%	39,3 %	38,5 %	40,4 %	43,0 %	46,2 %	36,5 %	34,0 %	40,2 %	37,4 %	34,5 %	39,3 %	40,3 %	40,2 %	32,6 %	46,5 %	38,3 %	33,9 %	40,0 %	43,2 %	34,3 %
LA TAILLE DE LA FONCTION PUBLIQUE	19,1%	16,5 %	27,0 %	22,4 %	18,7 %	19,7 %	19,9 %	17,7 %	19,3 %	18,4 %	19,2 %	22,0 %	25,8 %	13,5 %	17,7 %	19,0 %	20,7 %	21,4 %	11,8 %	17,0 %	26,1 %
LA MOTIVATION DU PERSONNEL QUI OEUVRE AU SEIN DE LA FONCTION PUBLIQUE	24,1%	23,5 %	28,2 %	20,4 %	23,7 %	30,0 %	20,3 %	26,3 %	24,2 %	23,7 %	31,7 %	30,5 %	18,7 %	15,4 %	26,6 %	24,2 %	21,6 %	22,2 %	23,5 %	24,2 %	26,1 %
UN AUTRE PLAN	6,0%	6,9 %	0,9 %	3,1 %	8,8 %	2,5 %	3,9 %	2,8 %	4,4 %	7,4 %	5,1 %	2,6 %	7,9 %	4,5 %	3,7 %	5,4 %	1,6 %	3,4 %	6,7 %	3,9 %	2,4 %

TABLEAU 13

QUESTION # 15. Le service aux clients est devenu un objet de discours de plus en plus important en certains milieux de l'administration publique. D'aucuns y voient même le nouvel objectif qui doit animer l'action des employés de l'État.

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	ÉDUC.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
JE TROUVE CELA EXCESSIF, CETTE DIMENSION AYANT TOUJOURS ÉTÉ AU PREMIER PLAN DE L'ACTION DANS LE SECTEUR PUBLIC.	9.7%	7.1 %	9.3 %	23.9 %	10.5 %	10.9 %	6.2 %	11.9 %	10.6 %	3.4 %	5.3 %	17.2 %	4.7 %	8.2 %	8.2 %	9.1 %	9.8 %	11.2 %	7.1 %	8.8 %	9.2 %
JE COMPRENDS QU'ON VEUILLE SURTOUT FAIRE RESSORTIR CERTAINES FAÇONS IMPORTANTES QUI EXISTENT SUR CE PLAN.	31.9%	36.6 %	16.3 %	28.9 %	28.1 %	28.3 %	37.3 %	27.0 %	33.2 %	27.1 %	30.4 %	34.9 %	27.7 %	35.0 %	40.1 %	31.1 %	25.5 %	29.4 %	40.9 %	31.6 %	27.4 %
ON N'INSISTERA JAMAIS ASSEZ SUR L'IMPORTANCE DE CETTE PRÉOCCUPATION.	58.4%	56.0 %	73.3 %	47.2 %	61.4 %	60.8 %	55.4 %	61.0 %	55.6 %	69.5 %	64.3 %	47.9 %	67.6 %	55.0 %	49.9 %	59.8 %	64.7 %	57.2 %	51.9 %	59.7 %	63.3 %

TABLEAU 14

QUESTION # 2.6 L'administration publique est trop tournée vers l'application des lois et des règlements et pas assez vers le service au citoyen.

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	FONC.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
ENTIÈREMENT D'ACCORD	30,4%	29,1 %	36,6 %	33,7 %	26,7 %	27,8 %	26,9 %	40,9 %	30,9 %	29,4 %	33,8 %	35,0 %	30,0 %	25,1 %	32,9 %	28,8 %	31,6 %	32,7 %	34,0 %	26,4 %	32,4 %
ASSEZ D'ACCORD	42,7%	40,6 %	40,6 %	41,0 %	45,9 %	44,4 %	45,2 %	33,7 %	40,9 %	47,2 %	38,6 %	40,7 %	51,5 %	37,7 %	37,9 %	44,1 %	41,0 %	37,4 %	36,7 %	45,4 %	45,7 %
PAS TELLEMENT D'ACCORD	21,6%	28,6 %	11,0 %	21,4%	23,9 %	23,3 %	19,4 %	21,0 %	22,6 %	18,0 %	19,3 %	18,5 %	17,2 %	31,5 %	23,4 %	21,7 %	19,7 %	20,9 %	25,2 %	21,8 %	19,2 %
PAS DU TOUT D'ACCORD	4,4%	4,7 %	8,7 %	3,9 %	3,5 %	2,0 %	7,4 %	2,4 %	4,4 %	5,4 %	6,6 %	5,0 %	1,3 %	3,9 %	5,7 %	3,4 %	5,7 %	7,9 %	4,0 %	4,4 %	2,6 %
JE NE SAIS PAS	0,7%	0,7 %	1,2 %	0,0 %	0,0 %	2,5 %	0,5 %	0,0 %	0,9 %	0,0 %	0,0 %	0,8 %	0,0 %	1,9 %	0,0 %	1,5 %	0,0 %	1,1 %	0,0 %	1,3 %	0,0 %

TABLEAU 15

QUESTION # 16. Pour mieux servir la population, êtes-vous d'accord ou en désaccord avec les changements suivants qui pourraient être apportés dans l'administration publique.

Q.16.1 Rapprocher des bénéficiaires un certain nombre de lieux de décision?

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				AGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	ÉDUC.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
ENTIÈREMENT D'ACCORD	48.0%	44.9 %	52.3 %	62.4 %	42.1 %	49.9 %	47.0 %	51.0 %	49.1 %	43.9 %	45.4 %	48.8 %	48.7 %	51.5 %	48.5 %	45.2 %	52.3 %	47.9 %	51.5 %	42.3 %	53.7 %
ASSEZ D'ACCORD	38.0%	38.7 %	38.7 %	30.9 %	48.6 %	36.0 %	37.5 %	35.3 %	37.9 %	38.4 %	40.4 %	36.9 %	43.2 %	35.4 %	31.8 %	42.4 %	36.1 %	33.1 %	36.5 %	40.7 %	39.1 %
PAS TELLEMENT D'ACCORD	11.1%	13.3 %	6.7 %	3.4 %	8.1 %	12.9 %	12.8 %	8.1 %	10.3 %	13.8 %	10.7 %	11.8 %	4.9 %	10.7 %	14.4 %	10.9 %	8.2 %	14.0 %	10.2 %	12.8 %	6.7 %
PAS DU TOUT D'ACCORD	1.2%	1.5 %	0.0 %	1.5 %	1.2 %	1.2 %	0.1 %	3.0 %	0.5 %	3.8 %	0.0 %	1.2 %	0.0 %	0.2 %	2.8 %	0.0 %	1.7 %	1.9 %	1.8 %	1.2 %	0.2 %
JE NE SAIS PAS	1.7%	1.6 %	0.0 %	1.2 %	0.0 %	0.0 %	1.3 %	2.7 %	1.6 %	0.0 %	3.5 %	0.4 %	3.2 %	1.4 %	2.3 %	1.0 %	0.9 %	2.8 %	0.0 %	1.7 %	0.2 %

TABLEAU 16

QUESTION # 16.2 Donner une plus grande marge de manoeuvre aux gestionnaires qui dispensent directement les services (ceux de "première ligne")?

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	ÉDUC.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
ENTIÈREMENT D'ACCORD	58.3%	54.8 %	61.9 %	76.8 %	47.3 %	64.1 %	55.1 %	64.5 %	59.1 %	55.4 %	61.9 %	63.0 %	63.4 %	51.2 %	62.9 %	56.1 %	57.6 %	60.3 %	65.2 %	51.5 %	61.3 %
ASSEZ D'ACCORD	36.1%	39.1 %	32.8 %	20.3 %	50.3 %	32.0 %	39.3 %	27.1 %	36.3 %	35.5 %	34.0 %	31.9 %	31.1 %	44.7 %	33.5 %	36.9 %	37.1 %	32.3 %	34.0 %	40.1 %	35.0 %
PAS TELLEMENT D'ACCORD	4.8%	5.6 %	3.2 %	2.8 %	1.2 %	2.9 %	4.6 %	8.5 %	3.7 %	9.1 %	2.8 %	3.5 %	4.2 %	4.1 %	3.6 %	5.6 %	4.7 %	6.2 %	0.8 %	7.4 %	3.1 %
PAS DU TOUT D'ACCORD	0.2%	0.3 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.5 %	0.0 %	0.3 %	0.0 %	0.0 %	0.8 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.5 %	0.0 %	1.1 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %
JE NE SAIS PAS	0.4%	0.0 %	2.0 %	0.0 %	0.0 %	0.9 %	0.5 %	0.0 %	0.5 %	0.0 %	1.3 %	0.8 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.5 %	0.6 %	0.0 %	0.0 %	0.6 %	0.7 %

TABLEAU 17

QUESTION # 16.3 Changer l'attitude individuelle des fonctionnaires?

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	ÉDUC.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
ENTIÈREMENT D'ACCORD	40.7%	40.7 %	43.0 %	36.2 %	43.0 %	36.3 %	39.7 %	44.7 %	38.6 %	40.3 %	46.3 %	35.6 %	42.5 %	36.5 %	46.2 %	36.8 %	42.4 %	37.4 %	36.8 %	38.2 %	50.2 %
ASSEZ D'ACCORD	43.3%	43.2 %	45.9 %	39.2 %	33.8 %	45.4 %	44.9 %	43.6 %	42.7 %	45.7 %	37.3 %	40.0 %	46.8 %	47.0 %	41.0 %	45.9 %	41.2 %	40.1 %	49.4 %	45.6 %	38.0 %
PAS TELLEMENT D'ACCORD	8.8%	7.6 %	8.1 %	19.7 %	13.4 %	10.0 %	9.4 %	4.7 %	10.7 %	2.1 %	5.9 %	14.0 %	9.1 %	10.0 %	6.4 %	9.9 %	9.2 %	11.7 %	6.8 %	9.3 %	7.3 %
PAS DU TOUT D'ACCORD	2.6%	3.1 %	0.0 %	3.9 %	0.0 %	2.0 %	2.6 %	4.2 %	2.8 %	1.6 %	6.1 %	3.4 %	0.0 %	1.6 %	2.4 %	2.7 %	2.5 %	5.6 %	1.0 %	1.5 %	2.8 %
JE NE SAIS PAS	3.6%	4.4 %	2.0 %	1.1 %	6.1 %	5.0 %	2.8 %	2.8 %	4.3 %	1.1 %	4.4 %	5.5 %	0.0 %	4.9 %	3.4 %	3.4 %	4.2 %	4.0 %	5.3 %	3.9 %	1.7 %

TABLEAU 18

QUESTION # 16.A Donner une meilleure information sur les services gouvernementaux?

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				AGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QU'ÉCOISE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	ÉDUC.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
ENTIÈREMENT D'ACCORD	46.8%	43.5 %	50.9 %	41.6 %	42.2 %	42.4 %	45.1 %	47.4 %	45.1 %	43.8 %	40.5 %	41.2 %	54.4 %	48.0 %	44.1 %	38.5 %	56.3 %	42.3 %	51.2 %	35.1 %	56.3 %
ASSEZ D'ACCORD	42.9%	43.5 %	40.7 %	42.5 %	41.3 %	45.6 %	44.2 %	39.4 %	42.1 %	45.1 %	39.5 %	46.6 %	40.8 %	39.3 %	41.6 %	48.5 %	34.4 %	41.5 %	35.5 %	53.3 %	36.3 %
PAS TELLEMENT D'ACCORD	9.1%	9.8 %	4.1 %	14.4 %	9.3 %	9.6 %	7.4 %	11.5 %	8.6 %	10.9 %	11.8 %	7.5 %	2.7 %	10.8 %	12.8 %	8.0 %	7.5 %	15.3 %	8.7 %	8.1 %	5.8 %
PAS DU TOUT D'ACCORD	1.7%	2.1 %	1.2 %	0.5 %	3.5 %	2.5 %	1.1 %	1.5 %	2.2 %	0.0 %	3.7 %	2.7 %	0.0 %	1.9 %	1.5 %	2.6 %	0.5 %	0.7 %	3.1 %	1.4 %	2.1 %
JE NE SAIS PAS	1.3%	1.1 %	2.3 %	0.6 %	2.3 %	0.0 %	2.3 %	0.0 %	1.6 %	0.0 %	4.6 %	2.1 %	0.5 %	0.0 %	0.0 %	1.9 %	1.4 %	0.0 %	1.6 %	1.7 %	1.5 %

TABLEAU 19

QUESTION # 19.3 Il se produirait de nombreux accrocs aux procédures générales de l'administration publique.

	TOTAL	RÉGIONS			CATÉGORIES DE RÉPONDANTS				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				AGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QU'ÉTUDISE			
		QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	CULT.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
ENTIÈREMENT D'ACCORD	3.7%	4.5 %	2.0 %	1.7 %	2.3 %	0.9 %	5.1 %	4.2 %	3.9 %	3.0 %	7.1 %	2.2 %	2.2 %	5.0 %	4.1 %	2.4 %	5.7 %	4.6 %	1.2 %	3.9 %	4.6 %
ASSEZ D'ACCORD	26.7%	30.2 %	22.1 %	10.1 %	34.7 %	29.1 %	21.7 %	29.7 %	27.2 %	25.2 %	25.0 %	30.3 %	23.8 %	26.1 %	19.5 %	28.7 %	30.1 %	17.0 %	24.4 %	28.4 %	34.0 %
PAS TELLEMENT D'ACCORD	42.8%	45.6 %	38.3 %	39.7 %	43.9 %	46.9 %	43.0 %	38.8 %	43.4 %	40.7 %	42.0 %	39.8 %	49.6 %	45.6 %	45.5 %	41.6 %	42.4 %	44.7 %	47.1 %	39.8 %	42.5 %
PAS DU TOUT D'ACCORD	23.5%	17.0 %	35.2 %	48.0 %	16.5 %	22.2 %	25.3 %	24.9 %	22.1 %	28.7 %	21.1 %	25.4 %	21.3 %	19.2 %	25.9 %	25.2 %	18.4 %	27.5 %	24.7 %	26.0 %	15.7 %
JE NE SAIS PAS	3.2%	2.3 %	6.4 %	0.5 %	2.6 %	0.9 %	4.3 %	2.4 %	3.1 %	2.4 %	4.8 %	1.6 %	3.2 %	4.0 %	5.0 %	1.6 %	3.5 %	6.3 %	2.5 %	1.2 %	3.1 %

TABLEAU 20

QUESTION # 19. D'aucuns estiment que le transfert de responsabilités aux gestionnaires des unités les plus rapprochées de l'action pourrait de nombreuses questions.

Q.19.1 Ce transfert occasionnerait une trop grande disparité dans les conditions de travail des employés de l'Etat.

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	ÉDUC.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
ENTIÈREMENT D'ACCORD	1.9%	2.0 %	2.0 %	0.9 %	2.3 %	0.9 %	1.6 %	3.0 %	1.8 %	2.2 %	3.5 %	1.4 %	0.0 %	2.3 %	1.3 %	0.8 %	4.4 %	1.7 %	1.5 %	1.3 %	3.4 %
ASSEZ D'ACCORD	13.9%	15.8 %	8.7 %	6.4 %	18.2 %	11.4 %	11.6 %	16.2 %	14.2 %	11.0 %	14.6 %	14.4 %	14.8 %	13.5 %	11.0 %	11.9 %	18.7 %	7.8 %	11.1 %	15.1 %	17.8 %
PAS TELLEMENT D'ACCORD	51.4%	55.3 %	39.8 %	46.2 %	50.5 %	49.4 %	54.1 %	48.9 %	51.7 %	50.5 %	44.5 %	47.2 %	50.2 %	61.3 %	51.6 %	48.9 %	55.5 %	50.2 %	57.1 %	50.2 %	49.9 %
PAS DU TOUT D'ACCORD	30.2%	24.6 %	43.0 %	45.4 %	24.1 %	37.4 %	29.4 %	29.0 %	29.2 %	33.8 %	31.5 %	36.5 %	29.7 %	21.7 %	31.5 %	35.7 %	19.4 %	34.7 %	28.8 %	30.7 %	26.8 %
JE NE SAIS PAS	2.7%	1.9 %	6.4 %	1.1 %	4.9 %	0.9 %	2.8 %	2.8 %	2.8 %	2.5 %	5.9 %	1.7 %	5.3 %	1.2 %	4.5 %	2.2 %	1.9 %	5.6 %	1.5 %	2.0 %	2.2 %

TABLEAU 21

QUESTION # 19.2 Il y aurait une diminution importante de la transparence dans l'utilisation des fonds publics.

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE FONCTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QU'ÉTABLISE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	ÉDUC.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
INDIFFÉREMMENT D'ACCORD	1.8%	2.5 %	0.0 %	0.0 %	2.3 %	0.0 %	2.7 %	1.3 %	2.1 %	0.7 %	6.4 %	0.8 %	0.0 %	2.3 %	0.0 %	0.6 %	5.5 %	0.0 %	1.2 %	1.7 %	3.8 %
ASSEZ D'ACCORD	8.1%	9.0 %	8.4 %	1.4 %	4.9 %	4.3 %	10.3 %	9.0 %	7.8 %	9.4 %	8.3 %	8.4 %	5.3 %	7.9 %	7.9 %	6.9 %	10.5 %	5.3 %	7.7 %	9.8 %	8.3 %
PAS TELLEMENT D'ACCORD	49.7%	53.9 %	36.6 %	45.1 %	56.4 %	49.1 %	48.1 %	49.7 %	49.7 %	49.7 %	48.8 %	44.6 %	48.5 %	56.5 %	49.9 %	50.5 %	48.1 %	50.0 %	57.4 %	45.7 %	49.5 %
PAS DU TOUT D'ACCORD	37.7%	32.6 %	46.5 %	51.3 %	31.2 %	43.7 %	36.6 %	35.5 %	37.0 %	37.3 %	31.7 %	42.6 %	43.0 %	30.7 %	37.7 %	40.7 %	30.2 %	40.8 %	31.1 %	40.6 %	33.4 %
JE NE SAIS PAS	3.3%	2.0 %	8.4 %	2.2 %	5.2 %	2.9 %	2.3 %	4.5 %	3.4 %	2.9 %	4.8 %	3.6 %	3.2 %	2.6 %	4.5 %	1.3 %	5.6 %	4.0 %	2.6 %	2.2 %	5.0 %

TABLEAU 22

QUESTION # 19.A Il deviendrait beaucoup plus difficile de garantir un traitement équitable des demandes de la population.

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE ONTARIENNE			
	TOTAL	OTTAWA	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	ÉDUC.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
ENTIÈREMENT D'ACCORD	5.4%	5.0 %	0.0 %	0.6 %	4.6 %	1.2 %	3.4 %	5.4 %	3.8 %	2.9 %	8.2 %	4.6 %	0.0 %	2.3 %	3.2 %	2.4 %	6.1 %	2.3 %	4.3 %	3.4 %	4.5 %
ASSEZ D'ACCORD	13.9%	16.3 %	9.3 %	4.9 %	17.0 %	13.3 %	13.6 %	13.2 %	14.7 %	10.7 %	7.2 %	15.0 %	17.3 %	17.3 %	14.2 %	11.9 %	17.0 %	11.0 %	11.8 %	16.0 %	14.6 %
PAS TELLEMENT D'ACCORD	44.9%	47.3 %	37.2 %	38.1 %	46.6 %	38.0 %	45.7 %	46.3 %	43.6 %	47.7 %	46.2 %	37.0 %	43.1 %	50.1 %	42.9 %	48.3 %	39.4 %	42.3 %	47.6 %	47.1 %	40.1 %
PAS DU TOUT D'ACCORD	35.4%	29.5 %	48.6 %	55.0 %	27.7 %	46.5 %	35.7 %	31.2 %	35.1 %	37.8 %	33.5 %	42.7 %	36.1 %	26.6 %	35.9 %	36.3 %	34.3 %	41.3 %	31.8 %	32.9 %	37.9 %
JE NE SAIS PAS	2.4%	1.8 %	4.9 %	1.4 %	4.0 %	0.9 %	1.6 %	4.1 %	2.8 %	1.0 %	4.8 %	0.8 %	3.6 %	3.7 %	3.7 %	1.2 %	3.2 %	3.0 %	4.5 %	0.6 %	2.9 %

TABLEAU 23

QUESTION # 10. L'accroissement de l'imputabilité à l'intérieur de l'administration publique exigerait évidemment le respect de certaines conditions. Indiquez au moins 3 conditions qui vous paraissent les plus importantes.

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	O. AUTONOME	SOC.	ÉCON.	FINC.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
AMÉLIORER LES PRATIQUES D'ÉVALUATION DU RENDEMENT DU PERSONNEL	45,9%	43,8 %	51,7 %	49,1 %	40,9 %	38,5 %	51,0 %	45,1 %	44,7 %	52,1 %	47,6 %	43,1 %	53,6 %	42,3 %	45,4 %	45,0 %	47,9 %	39,8 %	37,4 %	41,2 %	44,7 %
RECONNAÎTRE LE DROIT À L'ERREUR	45,9%	49,6 %	37,8 %	51,3 %	48,8 %	45,9 %	47,7 %	40,1 %	44,5 %	49,5 %	50,2 %	41,6 %	44,8 %	44,6 %	50,5 %	46,0 %	40,1 %	41,7 %	48,1 %	45,2 %	47,1 %
CLARIFIER LES FRONTIÈRES ENTRE LES RESPONSABILITÉS ADMINISTRATIVES ET POLITIQUES	59,9%	60,5 %	50,6 %	70,1 %	56,1 %	60,1 %	58,3 %	59,6 %	62,6 %	48,0 %	73,1 %	66,7 %	38,7 %	62,6 %	55,0 %	59,7 %	64,1 %	51,0 %	65,0 %	59,0 %	62,9 %
INSTAURER DES CONTRÔLES À POSTERIORI	40,9%	42,4 %	35,2 %	41,9 %	46,8 %	40,3 %	41,6 %	38,5 %	40,1 %	43,3 %	23,7 %	44,4 %	52,4 %	39,1 %	40,0 %	44,5 %	35,8 %	44,8 %	36,3 %	38,1 %	47,0 %
ACCORDER ENCORE PLUS D'IMPORTANCE AUX SERVICES DES VÉRIFICATIONS (INTERNES ET EXTERNES)	13,3%	12,8 %	16,0 %	10,2 %	13,3 %	11,1 %	14,1 %	13,1 %	11,7 %	18,5 %	17,7 %	9,2 %	6,3 %	16,7 %	7,9 %	15,6 %	16,0 %	16,3 %	8,8 %	14,6 %	13,4 %
DONNER PLUS D'IMPORTANCE AU CONTRÔLE DE LA QUALITÉ DES SERVICES	42,1%	38,1 %	53,2 %	47,1 %	47,3 %	41,8 %	40,6 %	42,2 %	41,2 %	45,1 %	33,0 %	40,9 %	53,3 %	40,8 %	36,6 %	44,8 %	44,1 %	39,2 %	41,5 %	47,0 %	37,5 %
TRANSFORMER LE RÔLE DU GESTIONNAIRE, EN LE FAISANT PASSER D'UN SPÉCIALISTE DU CONTRÔLE À CELUI D'UN GÉNÉRALISTE EN GESTION	31,4%	31,6 %	31,2 %	30,8 %	21,7 %	32,8 %	31,8 %	36,7 %	32,1 %	29,9 %	36,4 %	31,7 %	30,1 %	32,2 %	38,4 %	27,2 %	32,8 %	28,1 %	36,4 %	33,7 %	29,4 %
S'ASSURER QUE LES GESTIONNAIRES RETIENNENT DES MOYENS EFFICACES ET SATISFAISANTS PAR LA HAUTE DIRECTION DU MINISTÈRE OU DE L'ORGANISME	70,9%	73,4 %	65,1 %	63,7 %	56,4 %	80,8 %	67,4 %	76,1 %	71,0 %	70,1 %	70,5 %	69,7 %	76,4 %	70,6 %	78,4 %	67,7 %	69,2 %	78,2 %	76,2 %	67,4 %	67,3 %
AUTRES FONCTION:	5,9%	5,4 %	6,1 %	7,1 %	11,0 %	3,1 %	3,5 %	5,1 %	6,4 %	4,1 %	7,8 %	6,4 %	5,5 %	6,0 %	7,1 %	5,1 %	5,4 %	3,5 %	9,2 %	5,2 %	6,4 %

TABLEAU 24

QUESTION # 17. D'aucuns estiment qu'il y a suffisamment de lieux et de mécanismes pour que les gestionnaires rendent des comptes au sujet des membres qui leur sont confiés.

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	FOIC.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
ENTIÈREMENT D'ACCORD	25.1%	21.5 %	31.1 %	26.6 %	27.9 %	21.1 %	27.6 %	22.5 %	26.6 %	19.4 %	21.2 %	29.1 %	27.7 %	26.1 %	21.7 %	25.8 %	30.5 %	26.2 %	25.2 %	21.7 %	29.1 %
ASSEZ D'ACCORD	42.2%	44.7 %	30.5 %	48.0 %	46.3 %	41.4 %	41.5 %	40.7 %	39.9 %	50.7 %	55.6 %	36.2 %	42.0 %	35.1 %	44.7 %	41.6 %	41.0 %	46.1 %	39.7 %	42.5 %	40.6 %
PAS TELLEMENT D'ACCORD	20.8%	20.3 %	22.1 %	22.2 %	20.0 %	20.7 %	20.2 %	22.3 %	21.8 %	17.2 %	21.0 %	20.0 %	19.2 %	25.4 %	22.6 %	20.6 %	19.6 %	20.3 %	22.8 %	22.2 %	17.8 %
PAS DU TOUT D'ACCORD	9.1%	9.3 %	10.8 %	3.5 %	3.5 %	12.6 %	7.8 %	11.1 %	8.2 %	12.0 %	2.2 %	7.9 %	9.1 %	11.5 %	8.1 %	10.7 %	6.8 %	6.3 %	9.8 %	9.2 %	10.6 %
JE NE SAIS PAS	1.9%	0.5 %	4.4 %	0.5 %	1.2 %	0.9 %	1.6 %	1.1 %	1.6 %	0.0 %	0.0 %	2.0 %	2.0 %	1.8 %	1.8 %	1.4 %	0.6 %	1.1 %	1.2 %	1.5 %	1.1 %

TABLEAU 25

QUESTION # 20. Dans l'administration publique, on confie maintenant des responsabilités plus grandes aux sous-ministres et aux présidents d'organismes gouvernementaux dans l'aménagement des structures de leur organisation.

Q.20.1 D'une façon générale, cette approche comporte plus d'avantages que d'inconvénients.

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	FONC.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
ENTIÈREMENT D'ACCORD	37.7%	40.0 %	28.2 %	40.0 %	44.0 %	39.6 %	33.4 %	40.6%	37.9 %	37.1 %	29.3 %	37.5 %	37.8 %	42.8 %	42.4 %	36.9 %	34.7 %	39.8 %	37.4 %	35.2 %	39.8 %
ASSEZ D'ACCORD	43.1%	41.9 %	49.4 %	41.4 %	35.1 %	41.1 %	47.9 %	41.1 %	44.5 %	39.1 %	49.4 %	46.2 %	43.2 %	40.5 %	39.5 %	44.1 %	45.6 %	45.7 %	45.3 %	45.0 %	37.5 %
PAS TELLEMENT D'ACCORD	9.0%	8.9 %	7.9 %	12.0 %	12.0 %	9.1 %	8.5 %	8.2 %	8.9 %	9.1 %	9.2 %	7.0 %	8.8 %	11.1 %	9.1 %	8.6 %	9.5 %	5.2 %	7.6 %	8.9 %	13.1 %
PAS DU TOUT D'ACCORD	7.0%	6.5 %	10.2 %	4.0 %	6.3 %	8.9 %	8.2 %	3.9 %	5.7 %	11.8 %	9.9 %	6.3 %	8.6 %	1.6 %	5.3 %	8.6 %	6.0 %	6.6 %	5.8 %	7.1 %	8.1 %
JE NE SAIS PAS	3.0%	2.6 %	4.3 %	2.7 %	2.6 %	1.2 %	2.0 %	6.1 %	3.0 %	2.9 %	2.2 %	3.1 %	1.6 %	3.9 %	3.7 %	1.8 %	4.3 %	2.7 %	3.9 %	3.7 %	1.5 %

TABLEAU 26

QUESTION # 20.4 Les sous-ministres et les présidents d'organismes devraient exercer ces nouveaux pouvoirs à l'égard des structures supérieures de leur organisation, et déléguer aux gestionnaires des pouvoirs semblables à l'égard de l'organisation de leur propre unité administrative.

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	ÉDUC.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
ENTIÈREMENT D'ACCORD	49.4%	49.3 %	47.7 %	54.6 %	56.9 %	48.0 %	47.6 %	50.1 %	47.5 %	56.4 %	46.6 %	42.7 %	63.2 %	46.9 %	51.5 %	45.2 %	54.8 %	52.8 %	48.8 %	48.0 %	49.5 %
ASSEZ D'ACCORD	42.4%	42.4 %	44.5 %	37.9 %	33.8 %	42.7 %	46.1 %	43.4 %	42.8 %	40.7 %	43.5 %	50.4 %	31.0 %	38.8 %	39.7 %	47.1 %	36.8 %	35.7 %	47.2 %	42.9 %	43.5 %
PAS TELLEMENT D'ACCORD	5.2%	6.1 %	2.0 %	4.3 %	5.3 %	3.7 %	5.8 %	5.1 %	6.1 %	1.6 %	4.6 %	4.5 %	4.9 %	9.3 %	5.9 %	4.9 %	4.9 %	7.7 %	2.5 %	5.1 %	5.2 %
PAS DU TOUT D'ACCORD	1.1%	1.2 %	0.9 %	1.1 %	1.2 %	3.4 %	0.7 %	0.2 %	1.4 %	0.0 %	0.0 %	1.7 %	0.0 %	2.4 %	0.0 %	1.5 %	1.5 %	0.0 %	0.2 %	1.7 %	1.9 %
JE NE SAIS PAS	1.8%	1.0 %	4.9 %	1.7 %	2.8 %	2.1 %	1.9 %	1.1 %	2.1 %	1.1 %	5.3 %	0.6 %	0.9 %	2.5 %	2.9 %	1.1 %	2.1 %	3.6 %	1.3 %	2.4 %	0.0 %

TABLEAU 27

QUESTION # 20.3 La nouvelle approche aura un impact important pour accroître la responsabilisation des gestionnaires qui se situent le plus près de l'action.

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE CANADIENNE			
	TOTAL	QUÉBEC	ONTARIO	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	FÉDÉR.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
ENTIÈREMENT D'ACCORD	33.5%	33.1 %	33.1 %	35.5 %	33.5 %	35.5 %	34.4 %	29.6 %	32.2 %	37.4 %	37.0 %	31.1 %	37.4 %	28.6 %	31.7 %	29.0 %	42.1 %	27.3 %	29.8 %	33.3 %	40.8 %
ASSEZ D'ACCORD	46.2%	47.9 %	46.5 %	37.6 %	44.3 %	42.4 %	44.3 %	53.4 %	45.7 %	48.0 %	42.0 %	46.3 %	45.9 %	47.0 %	43.0 %	51.3 %	40.5 %	48.3 %	49.7 %	46.7 %	41.2 %
PAS TELLEMENT D'ACCORD	12.1%	12.1 %	12.5 %	10.6 %	10.7 %	13.9 %	13.9 %	8.3 %	12.5 %	10.3 %	10.3 %	10.9 %	8.2 %	17.5 %	12.6 %	12.8 %	10.3 %	10.6 %	12.2 %	14.1 %	10.3
PAS DU TOUT D'ACCORD	2.6%	2.3 %	2.0 %	5.9 %	1.2 %	4.9 %	2.6 %	1.7 %	3.1 %	0.8 %	1.8 %	4.3 %	2.2 %	2.8 %	1.4 %	2.0 %	4.8 %	1.4 %	2.1 %	2.4 %	4.3 %
JE NE SUIS PAS	5.6%	4.6 %	7.8 %	8.3 %	8.8 %	3.3 %	4.8 %	7.1 %	6.2 %	3.5 %	8.9 %	6.8 %	6.2 %	4.0 %	11.3 %	4.5 %	2.2 %	12.3 %	6.1 %	3.0 %	3.4

TABLEAU 28

QUESTION # 20.2 Il faut s'assurer que les organismes centraux aient les moyens d'assurer une certaine cohérence dans les structures administratives des ministères et des organismes.

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	ÉDUC.	ADMIN.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
ENTIÈREMENT D'ACCORD	28.0%	30.3 %	20.9 %	25.9 %	18.3 %	29.6 %	28.4 %	30.7 %	26.4 %	33.8 %	29.7 %	23.2 %	30.5 %	26.8 %	26.1 %	23.1 %	38.2 %	25.2 %	25.8 %	26.5 %	34.2 %
ASSEZ D'ACCORD	53.4%	52.4 %	54.9 %	60.0 %	56.6 %	50.2 %	53.3 %	55.4 %	57.2 %	40.7 %	51.5 %	61.3 %	46.8 %	59.8 %	47.0 %	58.9 %	50.8 %	46.2 %	54.8 %	57.7 %	52.9 %
PAS TELLEMENT D'ACCORD	13.3%	11.3 %	15.7 %	8.2 %	20.7 %	15.6 %	12.3 %	9.9 %	11.8 %	18.7 %	8.7 %	12.5 %	17.6 %	10.3 %	18.6 %	13.4 %	8.5 %	20.3 %	16.6 %	10.1 %	9.8 %
PAS DU TOUT D'ACCORD	3.2%	2.6 %	4.4 %	5.4 %	1.5 %	4.6 %	3.2 %	3.0 %	2.6 %	5.7 %	6.5 %	1.5 %	1.4 %	2.3 %	6.7 %	2.2 %	1.7 %	6.9 %	0.3 %	3.4 %	2.1 %
JE NE SAIS PAS	1.9%	1.3 %	4.1 %	0.6 %	2.8 %	0.0 %	2.8 %	0.9 %	2.0 %	1.1 %	3.5 %	1.6 %	3.7 %	0.9 %	1.8 %	2.3 %	0.9 %	1.4 %	2.5 %	2.2 %	0.9 %

TABLEAU 29

QUESTION # 21. Au chapitre de la gestion des ressources humaines, la loi sur la fonction publique (loi 51) confie des responsabilités plus grandes aux sous-ministres et aux présidents d'organismes gouvernementaux et invite ces derniers à déléguer plus de responsabilités aux gestionnaires.

Q.21.1 D'une façon générale, cette approche comporte plus d'avantages que d'inconvénients.

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	ÉDUC.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
ENTIÈREMENT D'ACCORD	47.4%	48.7 %	44.5 %	43.4 %	46.9 %	56.2 %	43.7 %	47.1 %	46.1 %	51.9 %	42.1 %	43.6 %	51.7 %	48.7 %	52.0 %	44.0 %	48.7 %	46.2 %	49.7 %	46.0 %	48.5 %
ASSEZ D'ACCORD	37.9%	37.6 %	38.6 %	38.4 %	38.0 %	29.6 %	40.0 %	40.3 %	39.0 %	33.6 %	43.7 %	42.7 %	36.5 %	34.3 %	36.4 %	40.4 %	34.9 %	41.8 %	37.9 %	37.5 %	35.0 %
PAS TELLEMENT D'ACCORD	7.6%	6.9 %	9.0 %	10.1 %	7.4 %	4.2 %	8.1 %	9.5 %	7.7 %	7.3 %	10.7 %	6.4 %	4.7 %	9.0 %	4.1 %	8.8 %	8.9 %	6.6 %	6.5 %	7.3 %	9.8 %
PAS DU TOUT D'ACCORD	5.0%	4.4 %	5.8 %	7.5 %	5.2 %	7.6 %	6.6 %	0.2 %	4.4 %	7.0 %	1.7 %	3.8 %	9.1 %	4.4 %	5.2 %	5.7 %	3.4 %	4.0 %	4.0 %	5.8 %	5.2 %
JE NE SAIS PAS	1.9%	2.2 %	2.0 %	0.0 %	2.6 %	2.5 %	1.1 %	2.7 %	2.5 %	0.0 %	0.0 %	3.6 %	0.0 %	3.5 %	1.3 %	1.0 %	4.1 %	0.0 %	1.8 %	3.4 %	1.5 %

TABLEAU 30

QUESTION # 21.2 Il faut s'assurer que les organismes centraux aient les moyens d'assurer une certaine cohérence dans la gestion des ressources humaines.

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	ÉDUC.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
ENTIÈREMENT D'ACCORD	25.0%	25.1 %	24.4 %	25.8 %	17.2 %	30.1 %	24.8 %	25.3 %	24.4 %	27.1 %	23.3 %	23.3 %	30.6 %	23.6 %	16.2 %	24.1 %	34.8 %	20.1 %	19.1 %	27.3 %	30.3 %
ASSEZ D'ACCORD	59.3%	57.7 %	63.7 %	62.6 %	59.5 %	52.2 %	61.5 %	60.9 %	61.8 %	50.4 %	60.4 %	63.1 %	49.1 %	66.3 %	56.3 %	60.5 %	60.1 %	51.8 %	65.7 %	60.0 %	59.7 %
PAS TELLEMENT D'ACCORD	11.8%	13.1 %	8.2 %	9.4 %	19.4 %	14.3 %	9.2 %	10.8 %	10.7 %	15.8 %	9.8 %	11.0 %	16.5 %	8.4 %	20.2 %	11.7 %	4.1 %	21.7 %	12.4 %	8.4 %	8.2 %
PAS DU TOUT D'ACCORD	2.8%	3.2 %	2.0 %	1.2 %	1.2 %	3.4 %	3.0 %	2.7 %	2.3 %	4.6 %	3.0 %	2.4 %	2.2 %	1.7 %	5.4 %	2.4 %	0.9 %	5.1 %	1.6 %	3.3 %	0.9 %
JE NE SAIS PAS	0.4%	0.7 %	0.9 %	0.0 %	1.4 %	0.0 %	1.1 %	0.0 %	0.5 %	1.1 %	1.8 %	0.0 %	1.6 %	0.0 %	0.9 %	0.9 %	0.0 %	0.0 %	1.2 %	0.5 %	0.9 %

TABLEAU 31

QUESTION # 21.A — Les sous-ministres et les dirigeants d'organismes devraient utiliser la nouvelle marge de manoeuvre dont ils disposent pour déléguer le plus possible de responsabilités aux gestionnaires des divers niveaux.

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE CANADIENNE			
	TOTAL	QUÉBEC	ONTARIO	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	ÉDUC.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
ENTIÈREMENT D'ACCORD	58.6%	58.3 %	55.8 %	66.3 %	60.0 %	62.3 %	56.7 %	58.2 %	56.3 %	67.1 %	57.1 %	56.7 %	60.7 %	53.5 %	59.7 %	53.9 %	65.6 %	55.6 %	61.0 %	55.4 %	63.9 %
ASSEZ D'ACCORD	38. %	38.7 %	40.4 %	31.1 %	36.0 %	34.3 %	39.7 %	40.0 %	40.8 %	29.3 %	35.5 %	40.9 %	36.8 %	45.0 %	36.4 %	42.7 %	32.5 %	40.3 %	35.2 %	43.1 %	32.0 %
PAS TELLEMENT D'ACCORD	1.7%	1.8 %	2.0 %	0.6 %	1.4 %	1.2 %	2.3 %	1.3 %	1.6 %	2.2 %	5.7 %	1.0 %	2.2 %	0.0 %	3.0 %	1.4 %	1.2 %	1.4 %	2.5 %	0.0 %	4.0 %
PAS DU TOUT D'ACCORD	0.%	0.2 %	0.9 %	0.0 %	1.2 %	0.9 %	0.0 %	0.0 %	0.4 %	0.0 %	0.0 %	0.6 %	0.0 %	0.6 %	0.0 %	0.3 %	0.6 %	0.0 %	0.0 %	0.9 %	0.0 %
JE NE SAIS PAS	0.%	0.3 %	0.0 %	1.1 %	0.0 %	1.2 %	0.1 %	0.2 %	0.4 %	0.3 %	0.0 %	0.0 %	0.4 %	0.9 %	0.0 %	0.7 %	0.0 %	0.0 %	1.3 %	0.2 %	0.2 %

TABLEAU 32

QUESTION # 21.3 La nouvelle approche aura un impact important pour accroître la responsabilisation des gestionnaires qui se situent le plus près de l'action.

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				AGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	ENRG.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
ENTIÈREMENT D'ACCORD	40.4%	39.7 %	41.9 %	44.3 %	41.4 %	42.3 %	41.7 %	37.0 %	38.3 %	48.7 %	39.4 %	39.4 %	34.5 %	38.1 %	38.6 %	37.7 %	47.3 %	34.4 %	38.3 %	38.2 %	50.7 %
ASSEZ D'ACCORD	46.9%	47.9 %	42.4 %	40.4 %	45.2 %	43.0 %	48.0 %	45.7 %	48.2 %	38.4 %	45.9 %	48.2 %	52.3 %	47.6 %	46.5 %	49.4 %	40.0 %	49.9 %	47.3 %	49.9 %	36.4 %
PAS TELLEMENT D'ACCORD	8.9%	8.5 %	10.2 %	9.4 %	7.4 %	11.5 %	7.7 %	9.9 %	8.8 %	9.4 %	10.6 %	8.8 %	5.2 %	9.5 %	8.4 %	9.2 %	9.0 %	7.7 %	12.6 %	7.6 %	9.1 %
PAS DU TOUT D'ACCORD	1.9%	1.3 %	1.2 %	1.1 %	1.2 %	0.0 %	1.2 %	2.4 %	1.6 %	0.0 %	1.8 %	1.1 %	2.1 %	1.9 %	1.8 %	0.4 %	2.3 %	1.1 %	0.2 %	1.0 %	2.5 %
JE NE SAIS PAS	2.7%	2.2 %	3.5 %	4.3 %	3.5 %	3.3 %	0.9 %	4.8 %	2.7 %	2.5 %	0.4 %	2.4 %	5.8 %	3.0 %	3.7 %	2.9 %	1.4 %	5.4 %	1.5 %	2.8 %	1.1 %

TABLEAU 33

QUESTION # 9.5 Il faut appliquer à la gestion des ressources matérielles et financières les principes qu'on retrouve dans la nouvelle loi sur la fonction publique au sujet de la délégation de responsabilités aux gestionnaires.

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	ÉDUC.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
ENTIÈREMENT D'ACCORD	54.0%	52.1 %	59.3 %	57.3 %	50.2 %	54.0 %	52.2 %	59.1 %	55.0 %	50.5 %	60.8 %	53.5 %	52.7 %	54.7 %	63.6 %	50.2 %	51.7 %	55.9 %	59.7 %	48.1 %	56.8 %
ASSEZ D'ACCORD	38.4%	39.9 %	38.0 %	36.6 %	43.7 %	44.0 %	39.3 %	30.1 %	37.5 %	41.7 %	34.4 %	37.7 %	39.4 %	38.2 %	30.5 %	42.3 %	39.1 %	39.1 %	33.6 %	41.2 %	37.4 %
PAS TELLEMENT D'ACCORD	2.8%	2.8 %	0.0 %	0.5 %	0.0 %	1.2 %	3.2 %	1.5 %	2.3 %	1.1 %	2.6 %	0.9 %	4.4 %	2.8 %	0.2 %	1.0 %	5.5 %	0.0 %	2.5 %	2.1 %	3.1
PAS DU TOUT D'ACCORD	0.4%	0.7 %	0.0 %	1.1 %	2.3 %	0.0 %	0.7 %	0.2 %	0.8 %	0.0 %	0.0 %	0.1 %	0.0 %	2.3 %	0.0 %	0.4 %	1.6 %	0.0 %	0.0 %	1.0 %	1.0 %
JE NE SAIS PAS	4.9%	4.5 %	6.7 %	4.6 %	3.7 %	0.8 %	4.6 %	9.2 %	4.4 %	6.7 %	2.2 %	7.7 %	3.4 %	2.1 %	5.8 %	6.1 %	2.1 %	5.0 %	4.2 %	7.6 %	1.5 %

TABLEAU 34

QUESTION # 15. Quelle importance attachez-vous à l'évaluation de programmes ou d'activités comme priorité de l'administration publique?

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				AGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QU'ÉCOISE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	ÉDUC.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
UNE TRÈS GRANDE IMPORTANCE	46.7%	47.4 %	45.6 %	39.4 %	50.4 %	52.2%	44.4 %	43.1 %	45.8 %	48.1 %	50.1 %	42.1 %	50.5 %	45.9 %	42.9 %	46.4 %	49.2 %	45.9 %	51.2 %	41.4 %	50.1 %
UNE ASSEZ GRANDE IMPORTANCE	41.7%	42.0 %	38.7 %	45.7 %	37.0 %	36.3 %	42.8 %	46.0 %	42.4 %	39.0 %	39.0 %	46.9 %	37.5 %	41.0 %	43.7 %	42.0 %	39.3 %	46.0 %	38.0 %	47.5 %	32.3 %
PEU D'IMPORTANCE	6.5%	6.2 %	7.0 %	8.0 %	6.2 %	5.8 %	6.7 %	7.0 %	5.9 %	8.8 %	4.4 %	6.6 %	4.7 %	6.5 %	8.9 %	6.4 %	4.5 %	5.9 %	7.9 %	5.4 %	7.8 %
AUCUNE IMPORTANCE	0.7%	0.5 %	1.2 %	0.9 %	1.2 %	0.0 %	1.1 %	0.3 %	0.9 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	2.5 %	1.7 %	0.2 %	1.3 %	0.2 %	0.0 %	0.5 %	0.4 %	1.9 %
JE NE SAIS PAS	1.1%	0.7 %	2.0 %	2.9 %	1.4 %	0.0 %	2.1 %	0.2 %	1.1 %	1.4 %	1.8 %	0.7 %	0.0 %	1.6 %	1.3 %	0.1 %	2.7 %	0.5 %	0.0 %	2.7 %	0.2 %

TABLEAU 35

QUESTION # 16. Quels sont les intervenants que vous accepteriez de voir intervenir dans l'évaluation d'un programme ou activité sous votre responsabilité?

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QU'ÉTOISE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	ÉDUC.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
UN SERVICE OU UNE DIRECTION DE L'ÉVALUATION DE VOTRE MINISTÈRE OU ORGANISME.	67.7%	69.6 %	59.6 %	66.2 %	62.7 %	62.8 %	65.7 %	75.6 %	65.9 %	72.2 %	75.6 %	64.8 %	58.2	65.6	63.7	67.5	70.2	69.3	69.9	68.8	61.4
LE SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR.	20.0%	20.4 %	21.8 %	13.0 %	20.9 %	21.6 %	22.1 %	14.7 %	20.9 %	16.6 %	14.2 %	19.4 %	17.4 %	27.7 %	15.7 %	23.2 %	18.3 %	15.4 %	24.3 %	19.7 %	20.8 %
DES SPÉCIALISTES VENANT DES UNIVERSITÉS OU DE FIRMES PRIVÉS	41.8%	40.0 %	50.9 %	37.1 %	44.0 %	46.3 %	42.5 %	36.3 %	41.3 %	44.0 %	47.3 %	43.6 %	46.0 %	33.3 %	46.1 %	39.4 %	42.0 %	38.5 %	47.3 %	41.9 %	40.4 %
AUCUN DE CEUX-CI.	8.1%	7.4 %	8.7 %	11.7 %	10.3 %	7.9 %	9.0 %	5.6 %	8.8 %	5.3 %	2.2 %	8.2 %	8.5 %	13.1 %	9.6 %	9.8 %	3.8 %	9.6 %	5.3 %	8.1 %	10.4 %

TABLEAU 36

QUESTION # 2.5 L'État n'échappe pas à la nécessité de vivre à l'heure des organisations performantes où le "produit à livrer" doit être le centre des préoccupations.

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	TECH.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
ENTIÈREMENT D'ACCORD	55.7%	55.1 %	57.9 %	55.2 %	52.7 %	54.7 %	51.9 %	68.2 %	54.8 %	59.0 %	63.1 %	49.0 %	70.6 %	50.6 %	48.6 %	59.2 %	56.2 %	58.3 %	61.0 %	51.3 %	59.2 %
ASSEZ D'ACCORD	35.7%	35.0 %	36.9 %	37.3 %	36.6 %	35.3 %	38.6 %	28.7 %	35.7 %	33.6 %	31.1 %	43.9 %	20.3 %	35.1 %	39.2 %	30.6 %	39.4 %	35.1 %	28.6 %	38.8 %	35.2 %
PAS TELLEMENT D'ACCORD	6.0%	6.1 %	6.1 %	5.0 %	9.6 %	4.3 %	6.2 %	5.4 %	5.6 %	7.4 %	4.0 %	3.1 %	9.1 %	7.9 %	7.0 %	6.9 %	3.6 %	5.3 %	7.1 %	7.5 %	3.7 %
PAS DU TOUT D'ACCORD	2.1%	2.7 %	0.0 %	2.5 %	1.2 %	3.3 %	2.2 %	1.7 %	2.7 %	0.0 %	0.0 %	3.2 %	0.0 %	4.7 %	4.3 %	1.7 %	0.9 %	4.2 %	2.0 %	1.8 %	0.9 %
JE NE SAIS PAS	0.7%	0.7 %	1.2 %	0.0 %	0.0 %	2.5 %	0.5 %	0.0 %	0.9 %	0.0 %	0.0 %	0.8 %	0.0 %	1.9 %	0.9 %	1.0 %	0.0 %	1.1 %	1.3 %	0.0 %	1.0 %

TABLEAU 37

QUESTION # 2.8 L'Etat ne s'est pas donné les moyens nécessaires pour reconnaître et stimuler l'excellence.

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	ÉDUC.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
ENTIÈREMENT D'ACCORD	51.6%	51.5 %	55.3 %	44.5 %	48.9 %	54.9 %	50.2 %	52.8 %	52.5 %	48.2 %	41.1 %	57.1 %	49.8 %	54.5 %	57.2 %	50.3 %	48.5 %	53.0 %	51.1 %	49.6 %	53.9 %
ASSEZ D'ACCORD	36.9%	36.0 %	35.7 %	45.8 %	39.1 %	35.9 %	37.0 %	36.4 %	35.9 %	40.7 %	44.2 %	33.7 %	44.2 %	30.5 %	37.3 %	36.5 %	37.2 %	38.2 %	33.0 %	41.2 %	32.5 %
PAS TELLEMENT D'ACCORD	8.4%	9.1 %	6.1 %	7.4 %	9.4 %	5.9 %	10.3 %	6.6 %	7.9 %	10.1 %	6.4 %	7.5 %	3.1 %	11.3 %	4.6 %	8.2 %	12.1 %	7.2 %	10.9 %	5.4 %	11.8 %
PAS DU TOUT D'ACCORD	1.5%	0.8 %	2.9 %	1.7 %	1.4 %	2.1 %	0.8 %	1.5 %	1.7 %	0.0 %	4.8 %	1.6 %	1.6 %	0.2 %	0.0 %	2.2 %	1.1 %	0.5 %	3.0 %	0.7 %	1.6 %
JE NE SAIS PAS	1.4%	1.8 %	0.0 %	0.6 %	1.2 %	1.2 %	0.7 %	2.7 %	1.4 %	1.1 %	0.0 %	0.2 %	1.3 %	3.7 %	0.0 %	2.3 %	1.1 %	0.0 %	2.0 %	2.5 %	0.2 %

TABLEAU 38

QUESTION # 2.3 L'appareil administratif de l'État évolue à un rythme suffisant pour gérer des situations de plus en plus complexes.

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	ÉDUC.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
ENTIÈREMENT D'ACCORD	3.4%	3.3 %	4.3 %	2.1 %	1.4 %	6.2 %	1.9 %	4.8 %	3.4 %	3.5 %	3.5 %	3.2 %	2.2 %	4.0 %	2.2 %	3.2 %	4.8 %	2.3 %	1.5 %	1.7 %	8.2 %
ASSEZ D'ACCORD	34.7%	36.1 %	25.3 %	44.2 %	32.8 %	36.0 %	38.5 %	28.3 %	34.1 %	37.1 %	31.9 %	36.6 %	26.6 %	35.6 %	35.9 %	33.2 %	36.3 %	29.4 %	44.8 %	37.8 %	26.9 %
PAS TELLEMENT D'ACCORD	44.2%	43.5 %	48.2 %	41.2 %	43.7 %	40.8 %	43.5 %	48.3 %	44.2 %	44.2 %	52.0 %	43.7 %	39.5 %	42.8 %	45.6 %	43.6 %	44.0 %	49.7 %	45.4 %	37.6 %	48.6 %
PAS DU TOUT D'ACCORD	15.4%	14.7 %	20.4 %	10.2 %	18.1 %	14.4 %	14.1 %	17.1 %	15.5 %	15.2 %	10.8 %	14.5 %	24.7 %	15.1 %	13.4 %	17.6 %	13.6%	15.0 %	5.8 %	20.2 %	16.1 %
JE NE SAIS PAS	1.7%	1.7 %	1.7 %	2.3 %	4.0 %	2.5 %	0.9 %	1.5 %	2.2 %	0.0 %	0.0 %	2.0 %	7.0 %	1.6 %	1.9 %	1.9 %	1.3 %	2.4 %	2.5 %	2.0 %	0.2 %

TABLEAU 39

QUESTION # 26. Pour accroître l'efficacité de l'administration publique, il existe une grande variété d'options ou d'approches.

Q.26.1 SANS TENIR COMPTE DU COÛT OU DE LA FAISABILITÉ IMMÉDIATE OU FUTURE, indiquez au moins 3 options qui vous semblent les plus souhaitables?

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE CANADIENNE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	ÉTHIC.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
SE DONNER DES OUTILS DE GESTION PLUS MODERNES	43.9%	42.2%	42.5%	53.3%	44.4%	45.5%	46.7%	35.4%	44.7%	38.2%	38.7%	42.1%	40.1%	52.9%	46.0%	42.2%	42.7%	44.3%	52.3%	37.3%	44.5%
SIMPLIFIER L'ENSEMBLE DU PROCESSUS DE DÉCISION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE	83.8%	81.9%	88.4%	88.5%	77.2%	87.1%	88.8%	83.4%	82.9%	87.1%	86.2%	88.0%	89.5%	73.4%	82.0%	85.9%	81.9%	81.7%	83.4%	86.9%	86.2%
CONTINUER DE RÉDUIRE L'EFFECTIF DE LA FONCTION PUBLIQUE	10.9%	10.5%	14.2%	6.7%	16.3%	11.1%	10.6%	8.7%	10.9%	11.0%	8.4%	6.1%	15.3%	15.7%	12.0%	9.9%	12.9%	6.5%	7.4%	15.0%	11.1%
FAVORISER, PAR DIVERSES MESURES, L'ARRIVÉE DE NOUVEAUX EMPLOYÉS DANS LA FONCTION PUBLIQUE	25.7%	24.7%	25.8%	27.3%	32.0%	27.1%	23.6%	23.1%	26.8%	26.5%	21.4%	22.9%	30.1%	26.5%	21.8%	27.4%	26.5%	26.5%	25.7%	23.7%	25.8%
REMANIER LES CONDITIONS RATTACHÉES À LA SÉCURITÉ D'EMPLOI	31.9%	31.0%	34.6%	33.3%	32.4%	23.4%	36.0%	31.2%	32.6%	29.4%	45.5%	29.6%	30.7%	26.9%	35.1	26.9	37.5%	39.0%	28.0%	30.4%	34.2%
MODIFIER LES STRUCTURES ET L'ORGANISATION ADMINISTRATIVE	12.4%	10.5%	16.0%	19.2%	9.2%	16.1%	12.0%	11.8%	13.3%	9.3%	7.4%	17.1%	3.4%	16.0%	8.3%	13.6%	16.3%	8.0%	7.8%	13.1%	18.6%
PLACER LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU CENTRE DES PRÉOCCUPATIONS DES GESTIONNAIRES	49.1%	54.2%	33.4%	43.9%	48.1%	44.7%	51.1%	49.7%	48.1%	53.1%	55.7%	48.0%	45.7%	45.2%	49.4%	49.6%	48.1%	53.3%	46.9%	52.2%	43.0%
APPORTER DES CHANGEMENTS AU RÉGIME DE RELATIONS DE TRAVAIL	27.7%	27.0%	31.1%	26.2%	27.9%	26.5%	29.1%	26.2%	27.2%	29.5%	24.0%	32.3%	30.3%	21.6%	28.3%	25.6%	30.7%	26.0%	37.8%	24.6%	25.9%
FAIRE EN SORTE QUE LE PERSONNEL (À TOUS LES NIVEAUX) RENDE DAVANTAGE COMPTE DES MANDATS CONFIÉS	63.2%	63.6%	62.8%	60.5%	53.0%	68.6%	62.4%	68.2%	61.7%	68.7%	67.5%	58.9%	63.9%	60.9%	65.1%	61.2%	66.7%	66.8%	56.6%	66.0%	65.5%
AUTRES OPTIONS	7.9%	9.0%	2.9%	3.5%	8.1	15.5%	6.0%	6.2%	8.2%	3.8%	6.6%	10.7%	6.2%	9.0%	6.7%	9.8%	3.5%	5.4%	12.7%	6.8%	5.5%

TABLEAU 40

QUESTION # 22. En matière de DÉCENTRALISATION (délégation de pouvoirs), il y a un équilibre à maintenir entre la cohésion du rôle de l'État et la volonté de situer les décisions le plus près possible des lieux de l'action.

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE FONCTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	ÉDUC.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
ON A ATTEINT UN BON ÉQUILIBRE	10.4%	10.9 %	10.1 %	7.4 %	13.0%	9.1%	11.3%	8.9%	9.6 %	13.4 %	11.9%	10.4%	6.2%	9.2%	10.4%	8.6%	13.6%	11.1%	12.4%	8.2%	12.4%
LE MOUVEMENT DE DÉCENTRALISATION EST ALLÉ TROP LOIN	2.0%	2.0 %	2.0 %	2.1 %	1.2%	4.2%	1.6%	1.9%	2.4 %	0.7 %	0.0%	4.9%	0.0%	1.9%	0.9%	1.7%	4.3%	0.7%	1.9%	1.1%	4.8%
IL Y A ENCORE DES AJUSTEMENTS À FAIRE DANS LE SENS D'UNE PLUS GRANDE DÉCENTRALISATION	54.9%	59.2 %	49.0 %	47.3 %	49.2%	55.9%	57.9%	52.4%	54.4 %	56.9 %	62.7%	46.0%	66.4%	55.9%	54.8%	55.9%	53.4%	51.0%	67.2%	58.3%	49.2%
IL FAUDRAIT ALLER BEAUCOUP PLUS LOIN DANS LE MOUVEMENT DE LA DÉCENTRALISATION	32.7%	27.1 %	40.8 %	43.3 %	36.7%	31.0%	29.0%	36.2%	33.2 %	29.0 %	25.4%	38.7%	29.5%	32.2%	33.8%	33.5%	28.6%	38.2%	24.7%	31.5%	33.6%

TABLEAU 41

QUESTION # 23. En matière de DÉCONCENTRATION (délégation de responsabilités), il y a un équilibre à maintenir entre la cohérence de l'action administrative et la volonté de rapprocher les lieux de décision de la clientèle.

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	EXÉC.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
ON A ATTEINT UN BON ÉQUILIBRE	9,4%	10,1 %	10,1 %	4,1 %	10,7%	14,1%	6,9%	10,9%	10,7 %	5,7 %	10,6%	11,2%	9,2 %	10,7%	7,9%	10,7%	9,7%	6,4%	14,1%	10,2%	7,9%
LE MOUVEMENT DE DÉCONCENTRATION EST ALLÉ TROP LOIN	1,7%	1,0 %	2,0 %	1,5 %	0,0%	0,9%	2,7%	0,7%	1,3 %	1,1 %	1,8%	0,9%	4,3 %	0,2%	1,8%	0,2%	2,9%	1,1%	1,7%	1,1%	1,2%
IL Y A ENCORE DES AJUSTEMENTS À FAIRE DANS LE SENS D'UNE PLUS GRANDE DÉCONCENTRATION	47,7%	50,4%	40,7 %	42,2 %	46,8%	45,0%	52,7%	43,4%	47,1 %	50,0 %	48,5%	45,0%	51,6 %	45,9%	42,1%	46,2%	55,4%	42,8%	53,5%	46,0%	49,9%
IL FAUDRAIT ALLER BEAUCOUP PLUS LOIN DANS LE MOUVEMENT DE LA DÉCONCENTRATION	40,0%	36,7	45,9 %	52,2 %	44,5%	40,0%	36,7%	44,9%	39,4 %	42,1 %	35,6%	42,9%	32,9 %	41,0%	46,4%	40,7%	32,9%	47,7%	28,7%	41,7%	41,1%

TABLEAU 42

QUESTION # 10. À propos de la fonction planification au sein de l'administration publique, jusqu'à quel point partagez-vous les affirmations qui suivent?

10.1 La planification: L'administration publique, depuis quelques années, réalise dangereusement la fonction de planification.

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	ÉTHIC.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
ENTIÈREMENT D'ACCORD	20.7%	20.0 %	20.2 %	13.7 %	23.5 %	17.6 %	20.0 %	21.0 %	20.4 %	19.6 %	26.3 %	22.1 %	23.0 %	14.2 %	21.2 %	20.3 %	19.2 %	16.0 %	16.9 %	20.1 %	26.6 %
ASSEZ D'ACCORD	37.7%	39.6 %	35.2 %	28.7 %	35.0 %	37.8 %	41.4 %	32.8 %	37.5 %	38.5 %	40.5 %	31.8 %	35.8 %	44.5 %	37.7 %	38.2 %	36.9 %	38.7 %	38.4 %	40.3 %	32.7 %
PAS TELLEMENT D'ACCORD	33.7%	33.6 %	37.0 %	47.9 %	32.3 %	35.4 %	29.8 %	39.5 %	33.4 %	34.6 %	26.0 %	37.2 %	31.5 %	33.6 %	34.2 %	32.4 %	35.3 %	39.0 %	37.0 %	29.3 %	33.2 %
PAS DU TOUT D'ACCORD	5.6%	4.9 %	7.3 %	7.6 %	6.5 %	8.0 %	5.8 %	3.2 %	6.1 %	3.7 %	5.3 %	6.0 %	9.7 %	5.1 %	5.6 %	6.8 %	3.7 %	5.0 %	4.7 %	7.0 %	4.8 %
JE NE SAIS PAS	2.7%	1.8 %	6.4 %	2.1 %	2.8 %	1.2 %	3.0 %	3.5 %	2.5 %	3.5 %	1.8 %	3.9 %	0.0 %	2.5 %	1.3 %	2.3 %	4.9 %	1.4 %	3.1 %	3.3 %	2.8 %

TABLEAU 43

QUESTION # 10.2 La planification: Dans l'administration publique, la prévision à long terme et les plans d'action dépassant 18 ou 24 mois ne sont pas réalistes.

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	ÉTUC.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
ENTIÈREMENT D'ACCORD	28.4%	27.8 %	31.7 %	28.1 %	28.7 %	24.9 %	28.6 %	31.3 %	28.5 %	29.0 %	27.0 %	29.6 %	33.1 %	26.0 %	33.2 %	25.8 %	29.2 %	28.6 %	23.1 %	26.8 %	35.4 %
ASSEZ D'ACCORD	49.3%	51.4 %	44.8 %	48.6 %	46.5 %	58.9 %	49.2 %	43.1 %	49.6 %	47.5 %	49.8 %	46.1 %	58.7 %	49.7 %	51.2 %	50.5 %	45.0 %	51.6 %	57.4 %	50.5 %	38.9 %
PAS TELLEMENT D'ACCORD	14.1%	14.4 %	8.7 %	23.7 %	18.3 %	9.5 %	14.7 %	14.7 %	14.3 %	13.6 %	14.9 %	18.2 %	2.9 %	14.1 %	9.3 %	15.4 %	16.4 %	14.0 %	12.7 %	11.9 %	18.6 %
PAS DU TOUT D'ACCORD	2.0%	1.5 %	2.9 %	3.5 %	3.7 %	2.1 %	1.7 %	1.5 %	2.1 %	1.6 %	0.4 %	3.0 %	0.5 %	2.6 %	0.2 %	3.4 %	1.2 %	0.8 %	1.8 %	3.3 %	1.3 %
JE NE SAIS PAS	6.1%	4.9 %	11.9 %	3.2 %	2.8 %	4.6 %	5.8 %	9.4 %	5.6 %	8.3 %	7.9 %	3.1 %	4.8 %	7.6 %	6.1 %	5.0 %	8.1 %	5.1 %	5.0 %	7.5 %	5.8 %

TABLEAU 44

QUESTION # 10.3 La planification: L'administration publique, au-delà de la planification à moyen terme, doit consacrer les efforts de ses meilleures ressources à la prospective.

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	ÉTAT.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
ENTIÈREMENT D'ACCORD	21.4%	20.8 %	25.0 %	18.4 %	20.9 %	17.0 %	23.1 %	21.9 %	22.0 %	19.2 %	22.2 %	23.1 %	19.9 %	21.5 %	22.3 %	17.4 %	27.5 %	19.7 %	11.7 %	21.4 %	30.0 %
ASSEZ D'ACCORD	50.9%	50.7 %	52.9 %	48.2 %	42.1 %	61.3 %	49.8 %	49.2 %	51.2 %	50.0 %	50.1 %	46.4 %	62.2 %	48.4 %	47.2 %	54.5 %	48.2 %	49.4 %	53.1 %	55.6 %	43.6 %
PAS TELLEMENT D'ACCORD	18.0%	19.3 %	12.2 %	20.7 %	22.2 %	17.1 %	16.2 %	20.0 %	17.4 %	20.3 %	14.9 %	18.5 %	15.3 %	18.4 %	21.7 %	19.9 %	11.5 %	24.9 %	19.2 %	13.6 %	18.0 %
PAS DU TOUT D'ACCORD	3.9%	4.5 %	0.0 %	4.0 %	7.0 %	2.5 %	3.4 %	3.0 %	3.7 %	2.9 %	2.2 %	1.7 %	2.2 %	7.5 %	2.6 %	3.8 %	3.9 %	1.4 %	7.6 %	2.7 %	3.4 %
JE NE SAIS PAS	5.9%	4.4 %	9.9 %	8.3 %	7.9 %	2.0 %	7.0 %	5.8 %	5.4 %	7.4 %	2.6 %	9.5 %	0.4 %	4.2 %	6.3 %	3.8 %	8.8 %	4.4 %	8.3 %	5.9 %	5.1 %

TABLEAU 45

QUESTION # 2.A L'administration publique n'a pas d'unité de commandement et d'action.

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	ÉDUC.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
ENTIÈREMENT D'ACCORD	14.2%	11.8 %	21.3 %	17.6 %	11.9 %	20.2 %	14.4 %	10.7 %	16.0 %	8.0 %	17.0 %	16.2 %	15.3 %	15.4 %	15.0 %	13.7 %	14.4 %	10.6 %	11.6 %	11.5 %	23.3 %
ASSEZ D'ACCORD	43.1%	43.1 %	45.0 %	38.1 %	44.2 %	40.6 %	43.4 %	43.8 %	41.8 %	47.7 %	44.9 %	42.8 %	37.9 %	40.7 %	45.3 %	47.3 %	33.7 %	43.9 %	49.9 %	44.0 %	35.8 %
PAS TELLEMENT D'ACCORD	28.9%	31.3 %	19.5 %	30.9 %	31.5 %	25.8 %	29.8 %	28.5 %	27.9 %	32.5 %	25.7 %	30.3 %	32.7 %	24.4 %	28.3 %	27.0 %	32.7 %	32.7 %	25.4 %	32.9 %	22.6 %
PAS DU TOUT D'ACCORD	11.3%	11.9 %	8.7 %	12.0 %	12.4 %	10.0 %	10.4 %	13.3 %	11.2 %	11.7 %	8.8 %	10.6 %	7.3 %	14.7 %	10.3 %	9.9 %	14.6 %	11.4 %	9.2 %	9.7 %	15.1 %
JE NE SAIS PAS	1.9%	1.0 %	5.5 %	0.9 %	0.0 %	5.4 %	1.6 %	2.1 %	2.4 %	0.0 %	1.8 %	0.1 %	6.8 %	3.5 %	1.1 %	1.5 %	3.3 %	1.3 %	3.8 %	1.2 %	1.9 %

TABLEAU 46

QUESTION # 11.1 Il y a un manque de coordination administrative en ce qui a trait aux relations entre les ministères.

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	ÉTAT.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
ENTIÈREMENT D'ACCORD	41.0%	39.2 %	46.2 %	47.2 %	40.4%	40.1%	39.1%	38.9%	43.4 %	31.9 %	42.9%	47.0%	40.9%	40.9%	39.4%	40.2%	43.9%	37.6%	38.1%	37.2%	51.9%
ASSEZ D'ACCORD	43.1%	44.0 %	42.2 %	38.7 %	39.5%	39.0%	46.0%	42.5%	39.5 %	56.6 %	38.1%	38.7%	35.6%	42.0%	47.7%	39.6%	45.0%	44.3%	43.9%	49.4%	32.3%
PAS TELLEMENT D'ACCORD	11.2%	12.1 %	7.3 %	12.6 %	15.0%	11.0%	11.9%	11.2%	12.1 %	8.0 %	14.7%	11.3%	16.1%	9.9%	11.3%	13.6%	7.0%	13.9%	16.1%	5.9%	13.6%
PAS DU TOUT D'ACCORD	0.7%	0.7 %	0.9 %	0.5 %	1.6%	0.0%	1.1%	0.2%	0.9 %	0.0 %	0.0%	0.6%	0.0%	2.0%	0.0%	0.9%	1.0%	0.0%	0.0%	0.9%	1.6%
JE NE SAIS PAS	3.9%	3.6 %	5.5 %	1.1 %	3.7%	1.2%	2.9%	6.2%	3.8 %	3.6 %	4.3%	1.6%	7.9%	4.4%	2.6%	5.2%	2.3%	4.2%	1.9%	6.5%	0.9%

TABLEAU 47

QUESTION # 11.3 ...en ce qui a trait aux relations entre les unités de votre propre ministère ou organisme?

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				AGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	ÉTHIC.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
ENTIÈREMENT D'ACCORD	21.1%	20.7 %	21.8 %	22.9 %	10.5%	21.0%	19.6%	27.2%	24.2 %	9.7 %	20.8%	26.5%	15.6%	27.1%	31.1%	14.7%	23.4%	21.5%	19.7%	16.6%	26.8%
ASSEZ D'ACCORD	45.1%	46.4 %	41.6 %	42.8 %	63.1%	44.7%	52.4%	36.0%	47.6 %	35.8 %	47.4%	42.5%	60.9%	48.9%	40.1%	48.9%	41.9%	43.7%	49.2%	50.1%	35.9%
PAS TELLEMENT D'ACCORD	26.9%	23.2 %	28.2 %	26.3 %	20.4%	26.9%	22.9%	23.2%	20.6 %	38.4 %	20.3%	23.1%	22.9%	17.2%	20.9%	26.6%	26.4%	21.1%	25.9%	23.4%	27.6%
PAS DU TOUT D'ACCORD	8.9%	9.0 %	6.1 %	8.0 %	16.0%	5.4%	4.4%	13.6%	6.2 %	16.1 %	7.2%	7.2%	1.7%	6.9%	8.4%	8.1%	8.6%	10.5%	2.2%	9.1%	9.9%
JE NE SAIS PAS	0.9%	0.5 %	2.3 %	0.0 %	0.0%	0.0%	0.9%	2.2%	1.0 %	0.0 %	4.3%	0.0%	0.0%	0.9%	0.9%	1.2%	0.0%	1.1%	1.8%	0.6%	0.0%

TABLEAU 48

QUESTION # 11.2 ...en ce qui a trait aux relations entre les organismes centraux, d'une part, et les ministères et les organismes gouvernementaux, d'autre part?

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	EDUC.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
ENTIÈREMENT D'ACCORD	31.1%	28.8 %	36.9 %	39.6 %	29.3%	31.7%	26.9%	33.9%	32.4 %	26.6 %	32.0%	33.0%	25.4%	36.9%	32.7%	28.9%	33.9%	32.3%	28.4%	28.9%	36.1%
ASSEZ D'ACCORD	41.8%	42.6 %	39.8 %	40.0 %	40.4%	35.1%	45.9%	40.7%	41.3 %	43.8 %	40.9%	44.1%	40.9%	39.4%	43.1%	42.3%	39.8%	40.9%	38.	44.0%	42.3%
PAS TELLEMENT D'ACCORD	19.1%	21.2 %	13.7 %	15.3 %	25.2%	19.9%	16.7%	20.1%	18.1 %	23.1 %	17.9%	15.3%	20.4%	20.6%	18.6%	18.9%	20.0%	20.9%	22.4%	18.5%	15.9%
PAS DU TOUT D'ACCORD	1.7%	2.1 %	0.9 %	0.5 %	3.7%	2.9%	1.4%	0.2%	1.7 %	1.7 %	1.8%	1.4%	3.9%	1.1%	0.9%	3.0%	0.2%	1.1%	2.5%	0.8%	2.8%
JE NE SAIS PAS	6.2%	5.7 %	8.7 %	4.6 %	1.4%	4.2%	8.9%	5.6%	6.6 %	4.8 %	7.9%	6.1%	10.1%	5.1%	4.7%	6.9%	6.1%	5.3%	7.8%	8.2%	2.8%

TABLEAU 49

QUESTION # 12.A La création d'un nouvel organisme ou d'un nouveau mécanisme de coordination.

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	ÉDUC.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
ENTIÈREMENT D'ACCORD	4.7%	4.5 %	3.8 %	7.9 %	9.9%	6.3%	3.6%	2.7%	4.8 %	4.1 %	7.4%	5.9%	1.3%	3.6%	1.1%	5.7%	6.1%	0.3%	4.9%	4.0%	9.1%
ASSEZ D'ACCORD	8.8%	7.8 %	12.2 %	9.3 %	1.2%	11.3%	10.5%	7.8%	8.9 %	8.6 %	3.9%	10.2%	10.8%	9.1%	6.6%	8.9%	11.9%	5.9%	11.6%	9.0%	9,2%
PAS TELLEMENT D'ACCORD	33.2%	34.6 %	26.8 %	36.8 %	31.1%	26.9%	36.2%	38.3%	38.1 %	29.9 %	34.8%	32.0%	30.0%	38.1%	31.7%	32.7%	35.6%	27.6%	40.1%	37.9%	26,2%
PAS DU TOUT D'ACCORD	46.9%	48.1 %	45.3 %	40.3 %	56.4%	51.6%	42.1%	46.9%	45.8 %	50.4 %	49.3%	45.2%	51.6%	42.8%	54.8%	47.3%	38.6%	57.9%	37.9%	43.0%	48,4%
JE NE SAIS PAS	6.2%	4.8 %	11.9 %	4.6 %	1.4%	4.3%	6.9%	8.6%	6.0 %	6.8 %	5.7%	5.7%	6.2%	6.4%	5.9%	5.3%	8.2%	8.7%	5.3%	4.7%	6,7%

TABLEAU 50

QUESTION # 12. Croyez-vous que le moyen suivant est de nature à renforcer la coordination des activités gouvernementales?

12.1 Le développement de liens plus serrés entre les organismes qui jouent un rôle en ce domaine.

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE ONTÉRIENNE			
	TOTAL	ONTARIO	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	ÉTUC.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
ENTIÈREMENT D'ACCORD	33.9%	33.5 %	32.9 %	38.6 %	29.7%	30.8%	33.6%	32.9%	33.4 %	35.6 %	33.6%	33.7%	28.9%	36.7%	29.7%	28.5%	46.9%	29.9%	33.9%	32.6%	39.8%
ASSEZ D'ACCORD	56.9%	55.0 %	57.0 %	49.3 %	56.3%	52.0%	57.0%	53.0%	53.3 %	60.8 %	53.9%	56.0%	61.0%	46.9%	56.6%	60.9%	45.0%	56.6%	52.2%	60.9%	49.1%
PAS TELLEMENT D'ACCORD	6.9%	6.4 %	3.8 %	8.0 %	9.9%	5.9%	5.9%	5.0%	7.0 %	2.7 %	4.0%	5.0%	7.4%	10.3%	8.6%	5.0%	5.4%	7.9%	6.0%	3.9%	7.6%
PAS DU TOUT D'ACCORD	1.8%	2.2 %	0.0 %	2.1 %	2.3%	3.3%	1.1%	1.9%	2.1 %	0.7 %	0.0%	3.3%	0.4%	2.6%	1.1%	1.9%	2.1	2.1%	0.8%	0.7%	3.9%
JE NE SAIS PAS	1.2%	2.5 %	6.4 %	1.5 %	3.7%	0.9%	2.3%	6.1%	4.0 %	0.3 %	8.5%	2.1%	6.3%	2.6%	5.3%	3.5%	0.6%	4.0%	6.4 %	2.6%	0.7%

TABLEAU 51

QUESTION # 12.2 Le développement de liens plus serrés entre les hauts fonctionnaires.

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	FINANC.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
ENTIÈREMENT D'ACCORD	39.0%	37.5 %	41.0 %	46.1 %	48.9%	41.5%	40.3%	30.1%	38.6 %	40.4 %	37.8%	44.4%	31.3%	35.9%	36.7%	36.9%	50.0%	38.9%	40.0%	35.3%	46.9%
ASSEZ D'ACCORD	47.8%	49.7 %	44.5 %	40.3 %	37.9%	45.6%	49.5%	51.4%	47.7 %	48.1 %	43.2%	46.8%	62.5%	45.4%	49.0%	52.5%	38.9%	47.1%	45.7%	54.8%	39.5%
PAS TELLEMENT D'ACCORD	8.0%	8.1 %	5.8 %	11.4 %	8.9%	9.9	2.4%	15.5%	7.4 %	10.1 %	5.9%	6.2%	5.0%	10.9%	11.4%	7.9%	5.1%	12.2%	10.0%	4.5%	8.1%
PAS DU TOUT D'ACCORD	2.5%	2.2 %	4.4 %	0.6 %	3.9%	0.9%	4.8%	0.0%	3.2 %	0.0 %	6.8%	1.5%	1.6%	4.2%	2.6%	2.3%	2.8%	3.3%	0.0%	2.4%	3.4%
JE NE SAIS PAS	2.7%	2.2 %	4.4 %	1.1 %	1.2%	2.1%	2.8%	2.8%	2.8 %	1.1 %	7.2%	1.6%	0.0%	3.2%	1.3%	2.9%	3.2%	1.1%	4.3%	2.4%	2.1%

TABLEAU 52

QUESTION # 12.3 L'attribution d'un mandat plus spécifique à l'un des organismes ou des mécanismes de coordination qui existent déjà.

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	ÉDUC.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
ENTIÈREMENT D'ACCORD	19.2%	19.5 %	16.6 %	22.3 %	13.3%	18.2%	19.6%	22.0%	20.3 %	15.1 %	17.2%	18.3%	22.3%	23.6%	17.7%	16.6%	25.0%	15.1%	20.0%	15.6%	26.9%
ASSEZ D'ACCORD	37.9%	37.8 %	37.5 %	39.6 %	37.0%	36.3%	40.1%	37.2%	37.3 %	40.1 %	32.8%	37.3%	37.2%	39.6%	26.8%	40.2%	44.3%	36.2%	29.8%	44.3%	36.8%
PAS TELLEMENT D'ACCORD	24.9%	26.4 %	16.6 %	26.4 %	28.9%	28.9%	22.6%	22.8%	23.7 %	27.1 %	29.6%	26.0%	23.8%	22.7%	36.8%	22.3%	16.7%	28.9%	26.7%	21.6%	26.0%
PAS DU TOUT D'ACCORD	8.3%	8.1 %	9.3 %	7.9 %	16.1%	11.9%	8.9%	2.6%	8.6 %	8.0 %	13.2%	8.6 %	5.7%	6.9%	8.6%	9.8%	5.8%	11.9%	6.8%	8.6%	7.3%
JE NE SAIS PAS	9.6%	7.5 %	21.0 %	3.6 %	5.6%	6.9%	8.8%	15.4%	9.7 %	9.6 %	16.2%	9.9 %	8.8%	6.8%	9.6%	11.6%	8.2%	8.8%	12.8%	11.6%	7.6%

TABLEAU 53

QUESTION # 4, Voici un certain nombre d'énoncés qui traduisent des points de vue au sujet des nombreux changements de structures qui se produisent au sein de l'appareil administratif de l'état.

4.1 Ces changements de structures sont nécessaires pour faire face à des situations nouvelles.

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE ONTARIENNE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	ÉTHIC.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
ENTIÈREMENT D'ACCORD	19.2%	19.2 %	17.1 %	23.3 %	16.5 %	18.8 %	21.0 %	17.7 %	19.7 %	17.2 %	13.5 %	23.3 %	22.2 %	17.8 %	12.5 %	21.2 %	22.0 %	14.8 %	27.0 %	18.7 %	17.6 %
ASSEZ D'ACCORD	46.7%	44.7 %	43.3 %	47.9 %	48.8 %	41.1 %	42.4 %	49.5 %	44.4 %	45.9 %	55.4 %	47.2 %	40.2 %	43.1 %	46.6 %	44.1 %	44.1 %	46.9 %	43.5 %	45.8 %	42.3 %
PAS TELLEMENT D'ACCORD	28.7%	27.9 %	33.2 %	25.2 %	25.4 %	32.0 %	31.9 %	22.3 %	29.4 %	26.2 %	27.0 %	27.3 %	31.6 %	32.2 %	30.0 %	28.8 %	27.3 %	33.4 %	19.5 %	28.2 %	32.6 %
PAS DU TOUT D'ACCORD	6.7%	7.3 %	6.4 %	2.6 %	9.3 %	6.8 %	4.6 %	9.0 %	6.0 %	9.1 %	4.1 %	6.4 %	5.1 %	6.9 %	10.7 %	4.7 %	6.3 %	4.7 %	8.2 %	6.7 %	7.2 %
JE NE SAIS PAS	0.7%	0.8 %	0.0 %	1.1 %	0.0 %	1.2 %	0.1 %	1.5 %	0.4 %	1.6 %	0.0 %	0.8 %	0.9 %	0.0 %	0.2 %	1.2 %	0.2 %	0.2 %	1.8 %	0.7 %	0.2 %

TABLEAU 54

QUESTION # 4.1 Les changements de structure: Il est souhaitable de procéder régulièrement à de tels changements, afin d'éviter la sclérose de l'appareil administratif.

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE FONCTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE CANADIENNE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	ENVIR.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
ENTIÈREMENT D'ACCORD	16.8%	17.0%	11.9%	16.6%	14.8%	10.8%	17.6%	19.1%	16.7%	15.7%	21.0%	16.1%	12.4%	17.0%	14.2%	11.1%	23.7%	15.1%	17.4%	14.3%	19.6%
ASSEZ D'ACCORD	30.6%	30.9%	30.2%	29.3%	28.1%	31.4%	31.2%	30.1%	28.6%	30.0%	25.6%	27.1%	35.3%	28.9%	36.4%	26.6%	32.1%	28.2%	33.0%	31.8%	29.2%
PAS TELLEMENT D'ACCORD	35.7%	34.5%	33.7%	41.9%	35.2%	38.4%	34.1%	34.0%	37.1%	26.5%	36.2%	38.2%	36.7%	37.2%	35.4%	39.9%	26.3%	39.5%	38.3%	30.7%	35.2%
PAS DU TOUT D'ACCORD	17.7%	17.6%	21.2%	11.1%	20.1%	19.4%	16.9%	16.6%	17.0%	28.1%	17.4%	18.1%	15.1%	16.2%	13.8%	20.2%	17.1%	17.1%	11.2%	22.8%	15.8%
JE NE SAIS PAS	0.1%	0.0%	0.9%	1.1%	1.8%	0.0%	0.1%	0.2%	0.3%	0.0%	0.0%	0.1%	0.5%	0.7%	0.2%	0.0%	0.8%	0.2%	0.0%	0.5%	0.2%

TABLEAU 55

QUESTION # 4.2 Ces changements ne sont pas assez souvent précédés d'une étude en profondeur des besoins de l'organisation.

	TOTAL	RÉGIONS			CATÉGORIES DE FONCTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE CANADIENNE			
		QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	ÉTRG.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
ENTIÈREMENT D'ACCORD	39,1%	39,0 %	37,8 %	32,2 %	36,8 %	38,1 %	39,2 %	37,8 %	39,3 %	33,7 %	40,6 %	36,6 %	38,4 %	40,5 %	35,4 %	37,2 %	42,2 %	31,1 %	41,9 %	31,8 %	50,5 %
ASSEZ D'ACCORD	43,4%	42,9 %	43,9 %	48,6 %	48,9 %	47,3 %	42,9 %	39,4 %	44,5 %	40,1 %	37,5 %	51,4 %	50,3 %	37,8 %	42,1 %	45,5 %	41,7 %	45,9 %	41,9 %	51,7 %	31,1 %
PAS TELLEMENT D'ACCORD	13,7%	14,7 %	9,3 %	15,7 %	13,7 %	10,8 %	12,9 %	17,2 %	11,4 %	22,2 %	13,1 %	8,2 %	10,9 %	14,3 %	16,2 %	12,0 %	14,3 %	15,4 %	13,8 %	10,3 %	17,2 %
PAS DU TOUT D'ACCORD	3,0%	2,3 %	5,8 %	2,4 %	0,0 %	1,2 %	3,8 %	4,5 %	2,8 %	3,7 %	0,9 %	4,2 %	0,0 %	3,4 %	5,2 %	3,3 %	0,4 %	6,3 %	2,5 %	3,3 %	0,2 %
JE NE SAIS PAS	1,4%	1,2 %	3,2 %	1,1 %	2,6 %	2,5 %	1,2 %	1,1 %	1,9 %	0,3 %	0,0 %	1,6 %	0,4 %	4,0 %	1,1 %	1,9 %	1,5 %	1,4 %	0,0 %	2,9 %	1,0 %

TABLEAU 56

QUESTION # 4.A Les changements de structure: Trop souvent, ces changements sont effectués uniquement en fonction des personnes en place.

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE FONCTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE CANADIENNE			
	TOTAL	OUEST	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	ENER.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
ENTIÈREMENT D'ACCORD	36.1%	36.3 %	39.3 %	27.8 %	29.7 %	41.7 %	31.2 %	43.2 %	36.7 %	33.6 %	41.2 %	38.2 %	35.5 %	33.3 %	40.0 %	35.5 %	33.5 %	35.2 %	38.1 %	32.4 %	40.4 %
ASSEZ D'ACCORD	41.1%	42.6 %	36.3 %	42.2 %	42.7 %	38.1 %	48.3 %	31.1 %	42.0 %	38.8 %	36.7 %	42.0 %	40.4 %	45.3 %	38.1 %	39.5 %	47.3 %	40.3 %	38.1 %	45.4 %	38.4 %
PAS TELLEMENT D'ACCORD	16.4%	15.8 %	16.0 %	21.4 %	21.3 %	14.1 %	16.0 %	16.5 %	13.8 %	25.7 %	11.4 %	11.9 %	23.3 %	13.4 %	17.2 %	18.1 %	12.4 %	16.8 %	20.9 %	17.4 %	12.5 %
PAS DU TOUT D'ACCORD	3.4%	3.5 %	3.5 %	4.3 %	2.3 %	4.5 %	3.1 %	4.3 %	4.3 %	1.1 %	6.3 %	4.5 %	0.0 %	4.7 %	1.3 %	5.1 %	3.1 %	4.7 %	0.8 %	2.5 %	6.3 %
JE NE SAIS PAS	2.4%	1.8 %	3.8 %	4.2 %	4.0 %	1.7 %	1.3 %	4.1 %	2.9 %	0.8 %	4.4 %	2.6 %	0.8 %	3.2 %	3.3 %	1.8 %	2.7 %	4.9 %	1.8 %	2.0 %	1.4 %

TABLEAU 57

QUESTION # A.5 Ces changements ne tiennent pas suffisamment compte de la nature propre des organisations.

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE FONCTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE CANADIENNE			
	TOTAL	OTTAWA	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	FÉDÉR.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
ENTIÈREMENT D'ACCORD	21.9%	19.7 %	29.6 %	20.7 %	18.8 %	25.1 %	19.4 %	24.7 %	21.7 %	22.2 %	29.3 %	24.2 %	13.9 %	18.1 %	27.1 %	16.9 %	25.1 %	17.6 %	23.2 %	18.7 %	28.7 %
ASSEZ D'ACCORD	50.1%	49.3 %	51.9 %	50.2 %	48.4 %	51.6 %	51.7 %	47.2 %	51.7 %	48.6 %	46.6 %	57.9 %	48.1 %	54.4 %	49.1 %	53.8 %	50.4 %	54.7 %	46.2 %	51.4 %	49.1 %
PAS TELLEMENT D'ACCORD	21.1%	26.7 %	9.6 %	18.0 %	19.5 %	17.4 %	22.5 %	22.3 %	19.5 %	27.0 %	16.0 %	17.3 %	31.2 %	20.3 %	23.0 %	27.3 %	17.3 %	22.7 %	21.3 %	22.3 %	17.8 %
PAS DU TOUT D'ACCORD	2.0%	1.4 %	4.4 %	1.1 %	3.5 %	0.9 %	2.3 %	1.5 %	1.4 %	3.9 %	0.4 %	0.6 %	1.3 %	3.0 %	2.4 %	2.2 %	1.1 %	1.6 %	4.0 %	2.1 %	0.6 %
JE NE SAIS PAS	4.9%	4.5 %	5.2 %	6.1 %	9.8 %	5.0 %	3.6 %	4.2 %	5.5 %	2.3 %	7.9 %	5.1 %	6.4 %	4.2 %	4.4 %	4.7 %	5.2 %	3.3 %	6.1 %	5.5 %	3.9 %

TABLEAU 58

QUESTION # 5. Les changements de structures en soi ont diverses conséquences sur l'administration publique. Ces conséquences vous paraissent-elles plutôt bénéfiques ou plutôt néfastes?

5.1 Pour le fonctionnement général de l'appareil administratif.

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	ENRG.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
PLUTÔT BÉNÉFIQUES	17.4%	38.3 %	33.7 %	41.2 %	35.9 %	37.7 %	42.5 %	30.2 %	37.3 %	38.8 %	32.9 %	36.6 %	39.1 %	39.7 %	36.5 %	36.6 %	43.9 %	39.3 %	38.2 %	37.1 %	36.7 %
NEUTRES	59.9%	40.8 %	40.7 %	27.6 %	30.8 %	40.6 %	36.0 %	48.9 %	37.7 %	46.4 %	41.9 %	36.9 %	33.9 %	37.9 %	37.6 %	44.0 %	33.6 %	38.4 %	47.1 %	36.1 %	39.7 %
PLUTÔT NÉFASTES	19.4%	18.8 %	19.2 %	27.0 %	29.3 %	20.5 %	17.7 %	17.5 %	21.3 %	13.5 %	21.7 %	23.4 %	20.1 %	19.1 %	23.7 %	17.2 %	20.1 %	19.3 %	14.3 %	22.6 %	19.5 %
JE NE SAIS PAS	2.7%	1.7 %	6.4 %	3.2 %	2.8 %	1.2 %	3.1 %	3.2 %	3.2 %	1.1 %	3.5 %	2.9 %	6.7 %	2.7 %	1.3 %	4.1 %	1.7 %	2.8 %	0.5 %	3.5 %	3.9 %

TABLEAU 59

QUESTION # 5.2 Conséquences des changements de structures: Pour la qualité du service à la population.

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE FONCTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	PHYS.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
PLUTÔT BÉNÉFIQUES	35.4%	37.0 %	29.7 %	38.0 %	33.2 %	28.8 %	41.7 %	34.6 %	33.8 %	42.5 %	31.9 %	17.0 %	28.7 %	40.6 %	27.1 %	34.1 %	46.2 %	36.9 %	27.2 %	34.9 %	42.0 %
NEUTRES	42.3%	43.2 %	41.5 %	34.6 %	45.3 %	46.3 %	37.0 %	46.0 %	41.8 %	43.1 %	36.3 %	45.8 %	47.6 %	37.5 %	49.8 %	44.9 %	31.1 %	42.7 %	56.6 %	39.7 %	34.0 %
PLUTÔT NÉFASTES	19.2%	17.5 %	22.7 %	25.0 %	19.0 %	27.1 %	17.9 %	15.6 %	20.6 %	14.0 %	25.7 %	19.6 %	23.0 %	18.2 %	20.9 %	17.2 %	21.1 %	17.6 %	15.8 %	20.4 %	21.4 %
JE NE SAIS PAS	2.7%	1.8 %	6.1 %	1.5 %	2.6 %	1.8 %	3.4 %	2.1 %	3.4 %	0.0 %	6.1 %	2.6 %	4.7 %	2.3 %	2.2 %	2.9 %	2.6 %	2.6 %	0.5 %	3.9 %	2.6 %

TABLEAU 60

QUESTION # 5.3 Conséquences des changements de structures: Pour le personnel concerné.

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VENTILATION DES MINISTÈRES				AGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE CANADIENNE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	FINN.	ÉTAT.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
PLUTÔT BÉNÉFIQUES	21.0%	20.2 %	20.3 %	20.7 %	27.6%	15.9%	20.0%	22.9%	20.2 %	23.0 %	13.6%	21.2%	18.6%	23.2 %	22.6%	19.7%	21.7%	21.6%	15.1%	22.2%	20.3%
NEUTRES	29.4%	31.7 %	21.0 %	29.9 %	16.0%	14.3%	12.2%	20.2%	31.0 %	25.6 %	17.6%	33.2%	34.6%	25.3%	25.6%	29.0%	30.6%	31.3%	37.3%	25.0%	28.6%
PLUTÔT NÉFASTES	45.3%	45.3 %	48.3 %	39.0 %	52.6%	45.6%	44.7%	42.6%	44.7 %	47.5 %	51.0%	42.3%	42.3%	45.3%	48.6%	46.2%	47.0%	46.3%	45.6%	44.7%	45.0%
JE NE SAIS PAS	3.3%	2.3 %	9.6 %	1.5 %	4.0%	4.6%	2.3%	5.3%	3.9 %	3.0 %	3.0%	3.3%	4.3%	4.3%	3.6%	4.2%	3.2%	1.6%	2.0%	7.3%	1.3%

TABLEAU 61

QUESTION # 5.A Conséquences des changements de structures: Pour les relations entre les unités administratives.

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				SECTEUR		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE ONTARIENNE			
	TOTAL	QUÉBEC	MANITOBA	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	ÉDUC.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
PLUTÔT BÉNÉFIQUES	20,8%	21,7 %	16,9 %	22,1 %	20,7%	15,9%	23,1%	20,9%	19,8 %	26,4 %	20,7%	16,1%	21,9%	22,8%	17,4%	19,4%	25,8%	10,8%	12,5%	27,3%	25,6%
NEUTRES	40,1%	39,4 %	43,0 %	38,0 %	44,6%	43,1%	38,5%	37,9%	39,0 %	43,6 %	44,5%	38,9%	40,1%	32,6%	37,9%	39,8%	42,6%	38,9%	43,6%	39,7%	38,6%
PLUTÔT NÉFASTES	36,2%	36,7 %	33,4 %	37,9 %	33,6%	40,6%	36,2%	36,0%	38,2 %	29,6 %	27,7%	43,1%	37,1%	41,6%	41,0%	36,6%	30,9%	44,6%	41,3%	29,7%	36,9%
JE NE SAIS PAS	2,8 %	1,8 %	6,7 %	1,5 %	1,7%	0,9%	2,3%	5,7%	2,6 %	1,1 %	7,4%	1,9%	0,8%	1,8%	4,1%	1,1%	0,8%	5,6%	2,6%	2,4%	0,9%

TABLEAU 62

QUESTION # 5.5 Conséquences des changements de structures: Pour les cadres de l'administration publique.

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE FONCTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	ÉTAT.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
PLUTÔT AVANTAGEUSES	15.6%	14.6 %	18.9 %	16.7 %	11.7%	11.6%	18.0%	15.9%	13.7 %	22.6 %	2.2%	11.6%	21.0%	16.8%	11.3%	16.1%	17.0%	14.5%	13.7%	17.2%	15.7%
NEUTRES	21.3%	26.6 %	18.9 %	22.7 %	21.6%	16.8%	26.1%	26.6%	26.8 %	17.5 %	33.8%	25.9%	27.6%	18.2%	23.0%	22.9%	20.0%	33.6%	17.2%	17.1%	28.9%
PLUTÔT NÉFASTES	53.9%	55.7 %	60.5 %	60.6 %	60.1%	65.9%	49.6%	49.5%	50.1 %	50.4 %	58.3%	51.9%	47.2%	59.9%	60.9%	51.6%	49.8%	44.6%	68.7%	53.0%	52.6%
JE NE SAIS PAS	7.6%	5.1 %	13.7 %	11.6 %	7.6%	5.6%	9.3%	7.9%	6.9 %	9.3 %	9.7%	9.6%	4.3%	4.1%	3.9%	9.1%	8.6%	7.3%	4.9%	11.7%	3.6%

TABLEAU 63

QUESTION # 2. Voici une liste d'énoncés qui traduisent des opinions, des constats ou des préjugés sur divers aspects de l'administration publique.

Q.2.1 Le fait de confier de plus en plus de responsabilités à des organismes gouvernementaux plutôt qu'à des ministères est un moyen efficace pour améliorer les services offerts à la population.

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	ÉDUC.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
ENTIÈREMENT D'ACCORD	9.4%	9.5 %	10.2 %	7.0 %	11.1 %	7.3 %	7.3 %	13.9 %	7.1 %	17.8 %	14.3 %	3.6 %	9.9 %	6.4 %	8.6 %	9.8 %	9.6 %	9.5 %	10.4 %	10.0 %	7.8 %
ASSEZ D'ACCORD	30.1%	29.8 %	34.3 %	23.3 %	31.6 %	24.4 %	33.7 %	27.6 %	26.8 %	42.0 %	47.3 %	24.2 %	24.2 %	20.3 %	31.2 %	27.5 %	33.6 %	24.0 %	30.1 %	33.6 %	30.0 %
PAS TELLEMENT D'ACCORD	36.5%	38.2 %	32.8 %	31.3 %	33.4 %	38.8 %	39.1 %	31.9 %	39.0 %	27.4 %	21.1 %	42.9 %	48.9 %	39.7 %	39.7 %	35.0 %	36.1 %	47.1 %	35.8 %	31.6 %	35.6 %
PAS DU TOUT D'ACCORD	20.8%	19.9 %	17.4 %	34.6 %	18.7 %	29.5 %	15.7 %	23.8 %	23.3 %	11.7 %	13.8 %	24.2 %	12.2 %	31.8 %	18.8 %	24.1 %	16.9 %	16.4 %	20.3 %	22.0 %	23.0 %
JE NE SAIS PAS	2.9%	2.2 %	5.2 %	3.8 %	5.2 %	0.0 %	3.8 %	2.7 %	3.5 %	1.1 %	1.8 %	5.2 %	4.8 %	1.8 %	1.6 %	3.1 %	3.9 %	3.1 %	3.3 %	2.2 %	3.6 %

TABLEAU 64

QUESTION # 2.2 L'existence de nombreux organismes gouvernementaux contribue à affaiblir la cohésion de l'État.

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE FONCTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				AGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	FONC.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
ENTIÈREMENT D'ACCORD	10.9%	10.1 %	15.1 %	7.6 %	11.1 %	12.6 %	10.6 %	9.9 %	11.8 %	7.7 %	8.1 %	11.0 %	8.1 %	13.9 %	10.1 %	7.5 %	17.4 %	5.8 %	7.4 %	10.7 %	18.1 %
ASSEZ D'ACCORD	37.3%	38.6 %	27.0 %	49.0 %	29.8 %	45.1 %	39.4 %	31.3 %	42.5 %	18.0 %	30.8 %	46.7 %	42.3 %	44.0 %	33.8 %	39.5 %	36.7 %	36.7 %	37.6 %	33.0 %	43.9 %
PAS TELLEMENT D'ACCORD	33.4%	32.8 %	39.0 %	28.5 %	33.7 %	25.7 %	34.3 %	38.6 %	31.3 %	42.3 %	34.3 %	31.2 %	42.9 %	26.0 %	36.4 %	33.9 %	30.6 %	37.0 %	37.6 %	34.3 %	26.9 %
PAS DU TOUT D'ACCORD	15.3%	15.4 %	16.0 %	10.4 %	20.3 %	13.3 %	13.3 %	16.8 %	10.8 %	30.8 %	21.0 %	7.5 %	6.3 %	11.1 %	16.7 %	15.7 %	12.4 %	13.7 %	17.4 %	17.9 %	10.3 %
JE NE SAIS PAS	2.9	2.7 %	2.9 %	4.5 %	5.2 %	3.3 %	1.7 %	3.5 %	3.3 %	1.3 %	3.9 %	2.6 %	0.4 %	5.1 %	3.0 %	2.9 %	2.8 %	6.9 %	0.0 %	3.6 %	0.7 %

TABLEAU 65

QUESTION # 6.1 Gestion des ressources humaines: La gestion des ressources humaines est l'aspect le plus difficile de la tâche d'un gestionnaire.

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE CANADIENNE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	FINN.	ÉTAT.	ADMI.	-39	40-49	50&	-5	5-9	10-19	20&
ENTIÈREMENT D'ACCORD	45,4%	46,2 %	45,6 %	40,7 %	48,8 %	38,1 %	47,7 %	49,2 %	47,4	38,8 %	48,4 %	45,5 %	50,8 %	47,7 %	46,8 %	46,0 %	43,8 %	49,8 %	42,4 %	46,9 %	42,6 %
ASSEZ D'ACCORD	35,9%	34,9 %	31,1 %	47,4 %	36,5 %	41,5 %	35,1 %	30,1 %	33,9 %	40,6 %	32,9 %	34,0 %	33,4 %	34,4 %	33,9 %	34,7 %	37,7 %	33,7 %	38,0 %	36,6 %	38,9 %
PAS TELLEMENT D'ACCORD	13,7%	13,6 %	16,0 %	9,6 %	12,1 %	16,4 %	12,9 %	13,8 %	13,2 %	15,5 %	11,1 %	16,8 %	9,8 %	11,6 %	12,1 %	15,2 %	12,6 %	9,5 %	19,8 %	13,8 %	12,4 %
PAS DU TOUT D'ACCORD	4,8%	4,8 %	6,1 %	2,3 %	2,6 %	3,0 %	3,6 %	5,5 %	4,7 %	5,2 %	5,8 %	2,5 %	6,0 %	6,2 %	5,9 %	4,0 %	5,1 %	7,0 %	6,0 %	2,7 %	5,2 %
JE NE SAIS PAS	0,1%	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %

TABLEAU 66

QUESTION # 6.2 Gestion des ressources humaines: Il est difficile de trouver du temps pour s'occuper de la gestion des ressources humaines.

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE FÉDÉRALE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	FÉDÉR.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
ENTIÈREMENT D'ACCORD	8,3%	8,9 %	5,8 %	8,3 %	8,1 %	8,5 %	8,8 %	10,3 %	7,0 %	12,7 %	1,8 %	6,4 %	14,8 %	7,2 %	12,3 %	5,6 %	9,0 %	11,7 %	9,0 %	5,3 %	9,3 %
ASSEZ D'ACCORD	39,6%	39,1 %	39,5 %	44,0 %	37,2 %	36,6 %	42,5 %	38,1 %	40,8 %	35,4 %	53,9 %	39,0 %	42,0 %	35,4 %	42,9 %	39,9 %	36,0 %	40,9 %	39,0 %	42,9 %	36,1 %
PAS TELLEMENT D'ACCORD	36,7%	36,3 %	27,9 %	36,7 %	32,9 %	35,1 %	32,7 %	38,6 %	34,3 %	36,1 %	26,7 %	38,1 %	24,2 %	38,0 %	27,8 %	37,4 %	36,5 %	35,9 %	32,7 %	33,8 %	36,5 %
PAS DU TOUT D'ACCORD	16,9%	15,5 %	24,7 %	11,0 %	12,2 %	21,7 %	15,5 %	13,1 %	17,3 %	15,6 %	15,8 %	16,5 %	18,9 %	18,1 %	16,9 %	16,8 %	17,0 %	11,4 %	19,4 %	17,5 %	18,6 %
JE NE SAIS PAS	0,5%	0,2 %	0,9 %	0,0 %	2,6 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,4 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	1,2 %	0,0 %	0,3 %	0,6 %	0,0 %	0,0 %	0,5 %	0,6 %

TABLEAU 67

QUESTION # 6.10 Gestion des ressources humaines: Il faut faire participer davantage le personnel à la définition des objectifs de l'organisation.

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	ÉTHIC.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
ENTIÈREMENT D'ACCORD	46.9%	47.9 %	43.1 %	47.7 %	39.6 %	50.8 %	47.6 %	46.5 %	47.5 %	44.9 %	51.5 %	47.9 %	41.0 %	47.7 %	47.7 %	45.0 %	49.5 %	45.1 %	50.2 %	45.5 %	48.2 %
ASSEZ D'ACCORD	43.3%	42.8 %	46.2 %	43.6 %	43.9 %	40.0 %	43.2 %	46.6 %	42.5 %	47.4 %	35.9 %	42.9 %	47.2 %	43.5 %	44.3 %	46.0 %	38.7 %	48.2 %	41.8 %	43.5 %	41.1 %
PAS TELLEMENT D'ACCORD	8.3%	8.2 %	8.7 %	7.6 %	13.0 %	9.3 %	7.4 %	6.7 %	8.7 %	6.6 %	11.5 %	8.3 %	11.8 %	6.4 %	6.3 %	7.8 %	11.0 %	6.3 %	8.0 %	8.5 %	9.8 %
PAS DU TOUT D'ACCORD	1.0%	1.1 %	1.2 %	0.0 %	2.3 %	0.0 %	1.6 %	0.0 %	1.0 %	1.1 %	1.1 %	0.0 %	0.0 %	2.4 %	0.9 %	1.1 %	0.9 %	0.0 %	0.0 %	2.1 %	0.9 %
JE NE SAIS PAS	0.3%	0.0 %	0.9 %	1.1 %	1.4 %	0.0 %	0.1 %	0.2 %	0.3 %	0.0 %	0.0 %	0.9 %	0.0 %	0.0 %	0.9 %	0.1 %	0.0 %	0.5 %	0.0 %	0.5 %	0.0 %

TABLEAU 68

QUESTION # 6.11 Gestion des ressources humaines: Il faudrait que l'organisation du travail tienne davantage compte des valeurs des employés.

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE ONTARIENNE			
	TOTAL	OTTAWA	MINISTÉRIEL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	ENTR.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
ENTIÈREMENT D'ACCORD	31.9%	33.5 %	27.6 %	28.8 %	26.7 %	35.9 %	30.2 %	34.3 %	31.2 %	34.6 %	31.6 %	31.2 %	23.7 %	36.0 %	28.7 %	26.0 %	45.1 %	25.9 %	34.4 %	26.9 %	42.3 %
ASSEZ D'ACCORD	49.2%	46.3 %	55.8 %	56.8 %	55.0 %	47.7 %	52.7 %	41.5 %	49.6 %	47.6 %	48.2 %	51.2 %	53.8 %	46.6 %	47.3 %	53.4 %	43.5 %	49.2 %	44.2 %	54.4 %	45.2 %
PAS TELLEMENT D'ACCORD	16.9%	18.7 %	11.4 %	10.5 %	13.2 %	14.4 %	13.5 %	23.2 %	15.7 %	17.6 %	15.2 %	13.1 %	18.2 %	17.9 %	20.4 %	16.6 %	11.2 %	19.1 %	19.9 %	15.7 %	11.3 %
PAS DU TOUT D'ACCORD	1.9%	1.4 %	1.2 %	2.8 %	2.3 %	0.8 %	2.4 %	0.0 %	1.9 %	0.0 %	3.3 %	2.3 %	2.1 %	0.6 %	0.2 %	3.0 %	0.0 %	3.6 %	0.0 %	1.4 %	0.9 %
JE NE SAIS PAS	1.1%	0.7 %	4.1 %	0.6 %	2.8 %	1.2 %	1.2 %	0.9 %	1.7 %	0.0 %	1.8 %	2.2 %	2.1 %	0.9 %	3.4 %	0.9 %	0.2 %	2.3 %	1.2 %	1.6 %	0.2 %

TABLEAU 69

QUESTION # 6.8 Gestion des ressources humaines: Le potentiel du personnel n'est pas utilisé à un degré suffisant.

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				SECTEUR		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE FÉDÉRALE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	ÉTAT.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
ENTIÈREMENT D'ACCORD	42,4%	44,5 %	36,0 %	40,5 %	40,1 %	49,2 %	37,6 %	46,7 %	41,1 %	47,4 %	32,1 %	50,2 %	37,2 %	36,9 %	48,9 %	38,7 %	42,9 %	41,5 %	37,0 %	41,4 %	48,9 %
ASSEZ D'ACCORD	40,9%	39,3 %	44,2 %	46,0 %	45,0 %	36,7 %	45,3 %	36,0 %	41,6 %	38,4 %	51,2 %	37,0 %	42,6 %	41,4 %	36,3 %	42,4 %	42,6 %	40,4 %	41,3 %	43,1 %	37,7 %
PAS TELLEMENT D'ACCORD	15,1%	15,5 %	14,6 %	13,0 %	11,1 %	13,2 %	15,5 %	16,2 %	15,8 %	12,5 %	16,7 %	11,3 %	16,4 %	20,2 %	13,7 %	17,2 %	12,7 %	18,1 %	18,1 %	14,8 %	10,7 %
PAS DU TOUT D'ACCORD	1,4%	0,7 %	4,1 %	0,5 %	3,7 %	0,9 %	1,6 %	0,2 %	1,3 %	1,7 %	0,0 %	0,7 %	3,7 %	1,5 %	1,1 %	1,7 %	1,0 %	0,0 %	3,6 %	0,6 %	1,8 %
JE NE SAIS PAS	0,2%	0,0 %	1,2 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,9 %	0,3 %	0,0 %	0,0 %	0,8 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,8 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,9 %

TABLEAU 70

QUESTION # 2.7 Pour renouveler la gestion des ressources humaines, il importe d'apporter des changements majeurs dans le domaine des relations de travail.

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE CANADIENNE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	FISC.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
ENTIÈREMENT D'ACCORD	40.0%	38.9 %	45.1 %	37.8 %	36.8 %	40.3 %	39.7 %	41.9 %	41.2 %	35.8 %	54.2 %	37.7 %	46.4 %	36.2 %	47.9 %	36.4 %	38.9 %	40.4 %	42.3 %	37.4 %	41.8 %
ASSEZ D'ACCORD	39.3%	40.3 %	38.3 %	42.4 %	38.2 %	40.7 %	40.9 %	36.0 %	37.1 %	42.2 %	23.8 %	44.6 %	35.9 %	35.9 %	38.5 %	41.6 %	36.0 %	43.5 %	41.7 %	38.9 %	38.6 %
PAS TELLEMENT D'ACCORD	15.0%	14.9 %	15.4 %	15.6 %	19.9 %	14.4 %	13.7 %	15.4 %	15.4 %	13.7 %	12.4 %	12.9 %	17.7 %	18.9 %	9.8 %	15.3 %	19.5 %	11.6 %	11.2 %	17.2 %	17.5 %
PAS DU TOUT D'ACCORD	3.7%	3.5 %	2.0 %	3.1 %	2.6 %	3.3 %	2.8 %	3.9 %	3.4 %	2.7 %	3.6 %	2.4 %	0.0 %	6.0 %	2.6 %	3.9 %	2.4 %	3.1 %	3.5 %	2.7 %	3.6 %
JE NE SAIS PAS	2.0%	1.8 %	3.2 %	1.1 %	2.6 %	1.2 %	1.7 %	2.8 %	2.3 %	1.1 %	2.6 %	2.4 %	0.0 %	3.0 %	1.1 %	2.3 %	2.4 %	1.4 %	1.3 %	3.1 %	1.6 %

TABLEAU 71

QUESTION # 6.6 Gestion des ressources humaines: La sécurité d'emploi rend très complexe une gestion efficace des ressources humaines.

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE FONCTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE CANADIENNE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	FÉDÉR.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
ENTIÈREMENT D'ACCORD	36,4%	36,4 %	40,1 %	31,2 %	31,5 %	36,1 %	38,4 %	36,6 %	37,9 %	32,7 %	41,1 %	35,2 %	44,6 %	36,3 %	39,8 %	33,8 %	38,6 %	39,4 %	38,9 %	34,5 %	35,8 %
ASSEZ D'ACCORD	27,4%	26,3 %	28,8 %	27,3 %	28,9 %	25,5 %	27,6 %	27,7 %	27,4 %	27,1 %	41,0 %	27,3 %	25,1 %	21,6 %	30,5 %	26,9 %	28,7 %	28,0 %	29,6 %	26,9 %	25,8 %
PAS TELLEMENT D'ACCORD	26,2%	26,4 %	23,8 %	28,9 %	26,6 %	27,6 %	26,4 %	26,5 %	25,0 %	30,5 %	17,4 %	26,3 %	26,4 %	29,9 %	20,3 %	32,8 %	20,2 %	20,8 %	25,8 %	28,2 %	27,9 %
PAS DU TOUT D'ACCORD	9,7%	10,7 %	7,3 %	7,6 %	11,9 %	10,8 %	7,7 %	11,2 %	9,7 %	9,5 %	0,4 %	13,1 %	5,9 %	12,1 %	9,3 %	6,2 %	12,6 %	11,9 %	5,7 %	10,0 %	10,5 %
JE NE SAIS PAS	0,3%	0,2 %	0,0 %	0,0 %	1,2 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,7 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,3 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,4 %	0,0 %

TABLEAU 72

QUESTION # 6.5 Gestion des ressources humaines: On manque d'outils de base pour bien connaître le personnel.

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	ÉDUC.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
ENTIÈREMENT D'ACCORD	16,9%	14,7 %	23,5 %	15,8 %	14,5 %	17,4 %	19,1 %	16,3 %	17,7 %	12,3 %	25,7 %	16,2 %	16,6 %	15,7 %	20,6 %	12,4 %	19,9 %	15,7 %	19,2 %	11,8 %	22,2 %
ASSEZ D'ACCORD	35,9%	37,2 %	28,5 %	37,3 %	32,3 %	41,4 %	35,4 %	32,7 %	36,5 %	39,1 %	23,8 %	35,6 %	46,6 %	33,6 %	27,4 %	39,6 %	35,9 %	31,2 %	37,6 %	38,8 %	32,5 %
PAS TELLEMENT D'ACCORD	37,7%	38,1 %	36,6 %	39,2 %	44,4 %	37,8 %	35,3 %	38,5 %	37,2 %	39,5 %	43,0 %	39,7 %	27,0 %	35,6 %	42,3 %	37,4 %	33,9 %	43,5 %	33,6 %	41,2 %	30,7 %
PAS DU TOUT D'ACCORD	9,4%	9,1 %	11,3 %	7,1 %	7,5 %	7,2 %	9,6 %	11,6 %	9,5 %	9,1 %	5,7 %	7,5 %	9,9 %	11,5 %	8,5 %	9,7 %	9,7 %	9,3 %	7,1 %	7,1 %	14,5 %
JE NE SAIS PAS	0,9%	0,7 %	2,0 %	0,6 %	1,4 %	1,2 %	0,7 %	0,9 %	1,2 %	0,0 %	1,8 %	1,0 %	0,0 %	1,6 %	1,1 %	1,0 %	0,6 %	0,3 %	2,5 %	1,1 %	0,0 %

TABLEAU 73

QUESTION # 6.A Gestion des ressources humaines: Le mécanisme de la rotation ne remplit pas son rôle.

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE FONCTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				AGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE ONTARIENNE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	FÉDÉR.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
ENTIÈREMENT D'ACCORD	45.9%	43.1 %	52.0 %	50.1 %	56.9 %	49.3 %	47.1 %	44.0 %	44.2 %	50.1 %	51.8 %	51.7 %	41.5 %	32.8 %	45.6 %	40.2 %	54.5 %	43.6 %	47.1 %	44.9 %	46.6 %
ASSEZ D'ACCORD	37.3%	40.5 %	28.8 %	31.2 %	30.1 %	31.0 %	38.7 %	39.1 %	38.2 %	33.8 %	34.8 %	35.5 %	41.2 %	41.8 %	36.2 %	40.7 %	32.3 %	40.0 %	37.2 %	35.9 %	37.0 %
PAS TELLEMENT D'ACCORD	13.6%	13.2 %	16.2 %	15.5 %	10.7 %	14.3 %	10.2 %	16.3 %	13.8 %	12.6 %	9.5 %	12.1 %	13.0 %	18.6 %	15.1 %	14.7 %	10.1 %	14.8 %	10.7 %	14.1 %	14.0 %
PAS DU TOUT D'ACCORD	2.7%	2.9 %	1.2 %	4.2 %	1.5 %	1.1 %	3.5 %	0.5 %	2.7 %	2.6 %	2.6 %	0.8 %	4.3 %	4.3 %	2.4 %	3.8 %	1.7 %	1.6 %	2.8 %	3.5 %	2.3 %
JE NE SAIS PAS	1.0%	0.3 %	1.8 %	0.0 %	2.8 %	2.1 %	0.5 %	0.0 %	1.0 %	0.8 %	1.3 %	0.0 %	0.0 %	2.5 %	0.7 %	0.9 %	1.5 %	0.0 %	2.2 %	1.6 %	0.0 %

TABLEAU 74

QUESTION # 6.11 Gestion des ressources humaines: Il y a lieu d'offrir au personnel professionnel l'accès à une nouvelle catégorie de postes dite "de spécialistes de haut niveau".

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	FINC.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
ENTIÈREMENT D'ACCORD	47.2%	52.2 %	35.5 %	34.4 %	38.5 %	48.4 %	47.4 %	50.2 %	47.0 %	48.1 %	45.2 %	50.0 %	48.6 %	47.2 %	49.3 %	44.9 %	49.2 %	50.1 %	48.5 %	47.8 %	43.1 %
ASSEZ D'ACCORD	31.8%	29.5 %	36.3 %	39.5 %	36.6 %	30.4 %	33.0 %	28.6 %	30.4 %	36.9 %	22.0 %	32.2 %	27.7 %	34.0 %	30.3 %	35.1 %	27.7 %	32.1 %	39.6 %	28.9 %	29.9 %
PAS TELLEMENT D'ACCORD	12.2%	10.9 %	13.4 %	19.1 %	11.4 %	10.7 %	12.2 %	13.5 %	12.3 %	11.6 %	16.2 %	10.3 %	15.0 %	11.4 %	14.9 %	10.0 %	13.3 %	11.8 %	8.3 %	11.6 %	16.2 %
PAS DU TOUT D'ACCORD	6.2%	5.2 %	10.5 %	4.4 %	7.5 %	6.8 %	6.0 %	5.4 %	7.1 %	2.8 %	14.9 %	3.6 %	11.7 %	5.2 %	5.3 %	6.7 %	6.1 %	5.7 %	3.7 %	7.3 %	6.9 %
JE NE SAIS PAS	2.4%	2.1 %	4.3 %	2.6 %	6.1 %	3.7 %	1.3 %	2.3 %	3.1 %	0.7 %	1.8 %	3.9 %	5.0 %	2.2 %	0.2 %	3.3 %	3.7 %	0.4 %	0.0 %	4.3 %	3.9 %

TABLEAU 75

QUESTION # 6.9 Gestion des ressources humaines: Il faut donner aux gestionnaires une formation spécifique en ce domaine.

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		AFFECTATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	ÉTAT.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
ENTIÈREMENT D'ACCORD	38.7%	38.6 %	36.0 %	39.8 %	22.8 %	36.2 %	35.7 %	52.0 %	38.9 %	35.7 %	43.5 %	36.6 %	37.8 %	39.6 %	44.3 %	33.4 %	40.8 %	40.0 %	43.2 %	34.9 %	37.8 %
ASSEZ D'ACCORD	48.8%	50.6 %	42.5 %	47.7 %	57.3 %	52.3 %	51.7 %	37.0 %	47.8 %	52.1 %	45.5 %	52.8 %	45.7 %	44.3 %	42.5 %	53.2 %	47.0 %	48.2 %	44.0 %	50.3 %	50.5 %
PAS TELLEMENT D'ACCORD	10.4%	8.4 %	16.5 %	12.1 %	16.1 %	8.5 %	10.9 %	8.1 %	10.5 %	9.9 %	9.6 %	10.6 %	11.2 %	10.5 %	9.2 %	10.6 %	11.0 %	7.9 %	11.0 %	10.8 %	11.1 %
PAS DU TOUT D'ACCORD	2.7%	2.0 %	3.2 %	0.0 %	2.3 %	2.1 %	1.6 %	2.7 %	2.0 %	2.4 %	1.3 %	0.0 %	0.0	5.5 %	3.1 %	2.0 %	1.1 %	2.8 %	1.8 %	2.8 %	0.6 %
JE NE SAIS PAS	0.4%	0.3 %	1.7 %	0.5 %	1.4 %	0.9 %	0.5 %	0.2 %	0.8 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	5.4 %	0.2 %	0.9 %	0.8 %	0.0 %	1.0 %	0.0 %	1.1 %	0.0 %

TABLEAU 76

QUESTION # 6.7 Gestion des ressources humaines: Le trop grand nombre de règlements et de directives paralyse la gestion des ressources humaines.

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	ÉDUC.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
ENTIÈREMENT D'ACCORD	41.1%	38.6 %	46.7 %	49.2 %	43.6 %	32.4 %	42.2 %	44.5 %	42.0 %	37.6 %	44.8 %	43.9 %	44.7 %	37.3 %	46.2 %	41.2 %	35.5 %	39.6 %	46.0 %	40.1 %	40.2 %
ASSEZ D'ACCORD	41.4%	43.0 %	30.7 %	37.0 %	41.4 %	54.9 %	37.6 %	38.5 %	41.6 %	41.5 %	37.2 %	42.7 %	41.7 %	42.7 %	37.8 %	41.7 %	45.1 %	44.4 %	44.6 %	38.0 %	42.4 %
PAS TELLEMENT D'ACCORD	15.4%	16.5 %	16.0 %	12.1 %	12.6 %	11.4 %	18.3 %	15.4 %	15.1 %	17.1 %	16.2 %	12.8 %	13.7 %	17.9 %	13.3 %	15.4 %	18.0 %	12.7 %	7.9 %	20.3 %	16.9 %
PAS DU TOUT D'ACCORD	1.7%	1.9 %	1.2 %	1.7 %	2.3 %	1.2 %	1.9 %	1.5 %	1.2 %	3.8 %	1.8 %	0.5 %	0.0 %	2.1 %	1.9 %	1.8 %	1.4 %	3.4 %	1.5 %	1.7 %	0.6 %
JE NE SAIS PAS	0.4%	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0	0.0 %

TABLEAU 77

QUESTION # 6.12 Gestion des ressources humaines: Il fait partie du rôle de l'administration publique offrir des services d'aide aux personnes en difficultés (alcoolisme, stress, etc.)

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	EDUC.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
ENTIÈREMENT D'ACCORD	36.6%	40.0 %	25.6 %	33.6 %	38.6 %	36.6 %	36.1 %	39.8 %	36.1 %	38.3 %	39.9 %	31.1 %	38.3 %	38.9 %	31.2 %	39.0 %	37.3 %	32.4 %	41.8 %	37.1 %	35.2 %
ASSEZ D'ACCORD	47.9%	45.6 %	55.5 %	49.4 %	46.6 %	50.4 %	47.1 %	45.0 %	48.2 %	46.8 %	43.5 %	52.5 %	44.6 %	47.2 %	48.8 %	49.4 %	44.6 %	46.3 %	40.8 %	50.5 %	50.9 %
PAS TELLEMENT D'ACCORD	12.9%	12.0 %	13.7 %	13.7 %	9.9 %	8.1 %	15.6 %	11.7 %	12.2 %	13.6 %	11.2 %	12.4 %	15.0 %	11.2 %	15.8 %	9.7 %	14.2 %	13.8 %	17.2 %	9.0 %	12.9 %
PAS DU TOUT D'ACCORD	2.2%	2.2 %	7.0 %	2.7 %	2.3 %	0.9 %	3.1 %	1.7 %	2.8 %	0.2 %	5.3 %	3.2 %	0.0 %	2.1 %	3.3 %	1.4 %	2.5 %	5.3 %	0.2 %	2.5 %	0.8 %
JE NE SAIS PAS	0.4%	0.2 %	3.2 %	0.6 %	2.6 %	0.0 %	0.1 %	1.8 %	0.8 %	1.1 %	0.0 %	0.7 %	2.1 %	0.7 %	0.9 %	0.5 %	1.3 %	2.3 %	0.0 %	0.9 %	0.2 %

TABLEAU 78

QUESTION # 6.16 Gestion des ressources humaines: Il faut porter beaucoup plus attention à l'amélioration des lieux de travail.

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE FONCTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE CANADIENNE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	ÉTAT.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
ENTIÈREMENT D'ACCORD	44.3%	45.9 %	39.7 %	44.2 %	41.2 %	48.4 %	46.2 %	39.6 %	48.0 %	31.6 %	41.9 %	52.2 %	54.6 %	41.6 %	45.9 %	44.8 %	41.9 %	49.8 %	45.1 %	43.7 %	40.0 %
ASSEZ D'ACCORD	41.0%	41.1 %	41.2 %	40.3 %	44.9 %	37.8 %	40.5 %	42.6 %	39.4 %	47.0 %	46.0 %	36.9 %	32.5 %	44.2 %	41.8 %	40.7 %	41.1 %	39.4 %	45.5 %	39.0 %	43.5 %
PAS TELLEMENT D'ACCORD	13.4%	12.8 %	16.0 %	14.3 %	9.9 %	11.9 %	12.0 %	17.9 %	11.8 %	20.2 %	12.1 %	11.7 %	10.8 %	12.2 %	10.5 %	14.0 %	15.7 %	10.5 %	9.4 %	16.7 %	14.8 %
PAS DU TOUT D'ACCORD	0.7%	0.0 %	3.2 %	0.6 %	1.4 %	0.0 %	1.2 %	0.0 %	0.4 %	1.9 %	0.0 %	0.2 %	2.1 %	0.0 %	1.1 %	0.5 %	0.6 %	0.3 %	0.0 %	0.6 %	1.6 %
JE NE SAIS PAS	0.6%	0.2 %	0.9 %	0.6 %	2.6 %	0.0 %	0.1 %	0.0 %	0.4 %	0.3 %	0.0 %	1.1 %	0.0 %	0.0 %	0.7 %	0.0 %	0.7 %	0.0 %	0.0 %	1.0 %	0.0 %

TABLEAU 79

QUESTION # 6.3 Gestion des ressources humaines: Le plan de développement des ressources humaines (P.D.R.H.) est un outil de gestion efficace.

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	FINANC.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
ENTIÈREMENT D'ACCORD	9,4%	8,4 %	11,4 %	12,4 %	8,5 %	6,1 %	7,5 %	15,5 %	9,1 %	10,5 %	7,2 %	12,2 %	4,3 %	8,5 %	10,5 %	8,5 %	9,9 %	6,3 %	9,7 %	7,9 %	14,0 %
ASSEZ D'ACCORD	34,9%	35,8 %	28,5 %	37,2 %	34,1 %	33,0 %	38,2 %	29,2 %	36,5 %	26,9 %	40,7 %	39,9 %	26,7 %	35,7 %	23,1 %	31,5 %	50,2 %	23,9 %	31,4 %	38,3 %	39,8 %
PAS TELLEMENT D'ACCORD	33,7%	32,0 %	38,3 %	38,2 %	35,5 %	35,3 %	34,2 %	28,3 %	31,7 %	37,9 %	33,5 %	32,6 %	51,6 %	21,4 %	37,5 %	36,0 %	23,9 %	38,6 %	39,9 %	31,5 %	25,6 %
PAS DU TOUT D'ACCORD	15,9%	15,8 %	17,5 %	8,4 %	17,8 %	17,3 %	16,8 %	16,5 %	15,6 %	15,1 %	5,2 %	11,1 %	13,4 %	27,0 %	19,6 %	17,7 %	7,7 %	17,8 %	13,1 %	15,6 %	15,2 %
JE NE SAIS PAS	6,7%	7,1 %	6,1 %	3,6 %	6,1 %	8,4 %	4,7 %	9,7 %	5,9 %	9,7 %	11,6 %	4,0 %	3,8 %	6,1 %	8,0 %	6,3 %	6,4 %	13,3 %	4,0 %	6,3 %	4,0 %

TABLEAU 80

QUESTION # 7.1 Opinion sur le "Plan de développement des ressources humaines"

A. (en ce qui a trait aux principes).

	TOTAL	RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				AGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE			
		QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SEC.	FONC.	ÉTAT.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
D'ACCORD	77.7%	76.8%	76.2%	83.7%	71.8%	77.4%	80.4%	76.7%	78.0%	76.7%	69.4%	79.9%	90.0%	75.1%	72.2%	75.2%	85.8%	71.5%	79.7%	77.2%	80.4%
EN DÉSACCORD	8.4%	9.2%	8.4%	4.8%	11.6%	12.6%	6.6%	7.6%	7.6%	12.2%	7.0%	8.7%	2.6%	8.9%	9.4%	9.1%	7.2%	8.3%	6.9%	9.4%	9.1%
JE NE SAIS PAS	13.7%	14.0%	14.2%	10.8%	16.6%	9.9%	12.8%	17.5%	14.0%	12.8%	21.8%	11.1%	7.4%	16.0%	18.5%	15.5%	6.2%	20.0%	13.4%	13.4%	9.3%

TABLEAU 81

QUESTION # 7.2 Opinion sur les "Politiques d'Égalité en emploi"

A. (en ce qui a trait aux principes).

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE FONCTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	ÉTHIC.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
D'ACCORD	79.4%	80.2 %	77.6 %	79.4 %	80.5 %	76.5 %	81.4 %	78.3 %	79.6 %	79.4 %	77.7 %	80.7 %	76.0 %	81.0 %	77.3 %	78.0 %	84.4 %	71.4 %	80.3 %	79.7 %	85.7 %
EN DÉSACCORD	17.8%	17.5 %	19.2 %	17.3 %	16.9 %	20.2 %	15.6 %	20.2 %	17.4 %	19.5 %	18.7 %	16.9 %	18.6 %	16.6 %	21.8 %	19.1 %	11.8 %	28.3 %	17.7 %	17.1 %	10.3 %
JE NE SAIS PAS	2.8%	2.3 %	0.9 %	2.8 %	2.6 %	3.3 %	1.9 %	1.3 %	2.4 %	1.1 %	1.8 %	2.3 %	5.3 %	1.5 %	0.9 %	2.8 %	1.9 %	0.3 %	2.1 %	2.4 %	3.1 %

TABLEAU 82

QUESTION # 7.3 Opinion sur "L'évaluation du rendement des cadres à partir des attentes signifiées".

A. (en ce qui a trait aux principes).

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				AGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	EDUC.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
D'ACCORD	86.2%	86.6 %	85.2 %	85.2 %	77.3 %	88.8 %	88.2 %	85.1 %	87.0 %	83.4 %	88.7 %	87.5 %	82.1 %	87.5 %	91.1 %	86.9 %	80.4 %	91.3 %	86.5 %	88.8 %	78.0 %
EN DÉSACCORD	12.8%	12.7 %	12.5 %	14.4 %	21.5 %	11.2 %	10.8 %	13.4 %	11.8 %	16.4 %	9.5 %	11.4 %	17.9 %	11.0 %	8.9 %	12.0 %	17.9 %	7.1 %	13.5 %	10.4 %	21.5 %
JE NE SAIS PAS	0.9%	0.7 %	0.0 %	0.5 %	1.2 %	0.0 %	0.0 %	1.5 %	0.6 %	0.2 %	0.0 %	1.2 %	0.0 %	0.6 %	0.0 %	1.1 %	0.0 %	1.7 %	0.0 %	0.1 %	0.6 %

TABLEAU 83

QUESTION # 7.A Opinion sur la "Rémunération des cadres au mérite"

A. (en ce qui a trait aux principes).

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	EDUC.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
D'ACCORD	88,3 %	87,7 %	90,7 %	87,3 %	91,2 %	91,5 %	88,0 %	84,8 %	88,4 %	88,0 %	87,4 %	90,2 %	78,6 %	90,8 %	90,9 %	87,8 %	86,6 %	88,3 %	91,0 %	92,4 %	80,1 %
EN DÉSACCORD	11,0 %	11,9 %	7,0 %	12,1 %	8,8 %	8,5 %	10,2 %	15,2 %	11,0 %	11,0 %	10,8 %	9,6 %	21,4 %	8,3 %	8,2 %	12,1 %	11,7 %	10,6 %	9,0 %	6,8 %	19,0 %
JE NE SAIS PAS	0,7 %	0,3 %	0,0 %	0,6 %	0,0 %	0,0 %	0,7 %	0,0 %	0,1 %	1,1 %	0,0 %	0,2 %	0,0 %	0,0 %	0,9 %	0,1 %	0,0 %	1,1 %	0,0 %	0,2 %	0,0 %

TABLEAU 84

QUESTION # 7.1 Opinion sur le "Plan de développement des ressources humaines"

R. (en ce qui a trait à son application dans votre ministère ou organisme).

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	ÉDUC.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
D'ACCORD	39.9%	38.2 %	33.7 %	50.8 %	41.8 %	40.5 %	37.2 %	37.6 %	37.9 %	40.6 %	35.3 %	45.2 %	32.6 %	33.0 %	35.1 %	37.7 %	43.1 %	33.7 %	43.4 %	39.1 %	37.9 %
EN DÉSACCORD	40.8%	41.4 %	59.9 %	33.3 %	35.8 %	40.7 %	44.9 %	36.7 %	39.8 %	42.4 %	26.1 %	38.0 %	49.1 %	46.1 %	41.4 %	40.2 %	39.6 %	39.6 %	38.4 %	39.9 %	43.2 %
JE NE SAIS PAS	19.9%	19.4 %	26.1 %	14.5 %	21.3 %	18.7 %	16.4 %	25.9 %	20.9 %	16.1 %	38.5 %	16.8 %	15.8 %	20.7 %	23.3 %	20.2 %	16.0 %	26.4 %	15.0 %	20.4 %	17.4 %

TABLEAU 85

QUESTION # 7.2 Opinion sur les "Politiques d'égalité en emploi"

R. (en ce qui a trait à leur application dans votre ministère ou organisme).

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE CANADIENNE			
	TOTAL	QUÉBEC	NATIONAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	ENER.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
D'ACCORD	52.0%	53.0 %	48.8 %	50.6 %	49.3 %	49.0 %	52.6 %	54.4 %	48.5 %	60.8 %	51.1 %	46.7 %	50.7 %	48.2 %	52.6 %	50.4 %	54.1 %	50.1 %	68.0 %	49.0 %	45.7 %
EN DÉSACCORD	35.0%	32.7 %	39.5 %	42.8 %	32.8 %	38.4 %	34.7 %	33.9 %	37.2 %	27.0 %	33.1 %	38.1 %	31.7 %	40.6 %	36.1 %	37.5 %	29.7 %	35.4 %	24.8 %	38.0 %	37.9 %
JE NE SAIS PAS	12.9%	14.2 %	9.3 %	6.2 %	17.9 %	12.5 %	11.6 %	11.5 %	13.7 %	8.2 %	14.0 %	15.0 %	17.6 %	10.4 %	11.3 %	12.1 %	14.3 %	14.5 %	7.1 %	12.2 %	15.4 %

TABLEAU 86

QUESTION # 7.3 Opinion sur "L'évaluation du rendement des cadres à partir des attentes signifiées".

R. (en ce qui a trait à son application dans votre ministère ou organisme).

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	ÉTAT.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
D'ACCORD	34.4%	35.3 %	31.5 %	37.9 %	36.6 %	34.7 %	35.7 %	31.7 %	34.3 %	35.8 %	32.3 %	27.4 %	44.2 %	39.1 %	39.8 %	35.3 %	28.5 %	41.8 %	32.0 %	35.2 %	29.7 %
EN DÉSACCORD	57.9%	56.9 %	59.0 %	58.9 %	55.0 %	58.9 %	56.9 %	58.9 %	56.1 %	62.9 %	51.0 %	64.0 %	48.7 %	52.6 %	53.0 %	56.3 %	63.9 %	50.0 %	59.6 %	57.4 %	62.4 %
JE NE SAIS PAS	7.7%	7.8 %	8.1 %	2.6 %	8.4 %	6.4 %	5.7 %	9.4 %	8.7 %	1.3 %	13.2 %	8.6 %	6.6 %	7.8 %	7.0 %	8.4 %	5.0 %	8.3 %	7.1 %	6.6 %	7.0 %

TABLEAU 87

QUESTION # 7.A Opinion sur la "Rémunération des cadres au mérite"

B. (en ce qui a trait à son application dans votre ministère ou organisme.

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	FONC.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
D'ACCORD	29.5%	32.4 %	28.6 %	26.6 %	37.8 %	30.3 %	28.3 %	27.0 %	27.4 %	37.2 %	30.0 %	28.1 %	26.7 %	26.5 %	34.9 %	28.9 %	25.6 %	31.7 %	34.2 %	26.5 %	28.6 %
EN DÉSACCORD	59.2%	57.3 %	66.3 %	63.5 %	52.2 %	61.2 %	60.8 %	58.4 %	60.1 %	56.1 %	52.3 %	59.1 %	65.6 %	62.8 %	49.9 %	61.7 %	63.7 %	52.7 %	56.8 %	62.3 %	61.9 %
JE NE SAIS PAS	9.4%	9.5 %	12.8 %	5.8 %	7.2 %	7.7 %	8.8 %	14.4 %	10.7 %	6.6 %	14.2 %	11.5 %	9.7 %	8.3 %	15.2 %	8.3 %	7.3 %	15.4 %	6.9 %	9.7 %	7.6 %

TABLEAU 88

QUESTION # 9.1 La gestion des ressources matérielles, financières et informationnelles: Il serait possible d'inscrire la prévision budgétaire dans un cycle de 3 ans.

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	ÉDUC.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
ENTIÈREMENT D'ACCORD	29.4%	28.9 %	26.1 %	29.4 %	36.7 %	28.4 %	24.6 %	30.9 %	29.8 %	23.3 %	26.3 %	33.1 %	40.9 %	23.0 %	28.9 %	28.5 %	27.7 %	24.9 %	25.2 %	27.6 %	34.8 %
ASSEZ D'ACCORD	40.4%	38.5 %	46.5 %	44.2 %	30.8 %	44.1 %	43.2 %	38.2 %	39.6 %	44.1 %	38.2 %	43.4 %	33.2 %	38.7 %	44.0 %	40.9 %	36.9 %	36.8 %	50.4 %	43.1 %	32.6 %
PAS TELLEMENT D'ACCORD	18.9%	19.7 %	15.4%	16.1 %	17.5 %	15.8 %	18.6 %	20.8 %	18.5 %	18.5 %	20.7 %	12.3 %	17.0 %	25.1 %	15.2 %	18.9 %	20.8 %	23.7 %	12.9 %	17.1 %	20.5 %
PAS DU TOUT D'ACCORD	6.6%	7.7 %	4.4 %	3.2 %	8.1 %	8.4 %	6.9 %	4.1 %	6.5 %	6.8 %	6.1 %	4.3 %	7.0 %	9.2 %	6.5 %	6.0 %	7.7 %	7.9 %	5.8 %	6.1 %	6.9 %
JE NE SAIS PAS	5.7%	5.3 %	6.4 %	7.1 %	6.8 %	3.4 %	6.2 %	6.0 %	5.2 %	7.3 %	6.9 %	6.9 %	1.8 %	3.9 %	5.4 %	5.6 %	6.0 %	6.6 %	5.8 %	6.1 %	4.2 %

TABLEAU 89

QUESTION # 9.2 Pour profiter des avantages d'une planification budgétaire triennale, les gestionnaires sont prêts à ce que les ressources financières soient réduites.

	TOUS	RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		AFFECTATION DES MINISTÈRES				AGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE CANADIENNE			
		QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SEC.	FON.	ENER.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
ENTIÈREMENT D'ACCORD	10.9%	11.7 %	6.7 %	13.2 %	9.7 %	11.6 %	10.7 %	11.1 %	11.8 %	7.6 %	8.9 %	15.5 %	10.7 %	9.4 %	9.8 %	9.6 %	14.1 %	7.1 %	10.1 %	11.7 %	13.4 %
ASSEZ D'ACCORD	29.7%	26.7 %	34.3 %	35.5 %	31.6 %	34.8 %	27.0 %	25.5 %	28.8 %	28.2 %	28.6 %	28.2 %	30.5 %	29.0 %	31.3 %	29.1 %	27.2 %	25.4 %	32.1 %	26.9 %	31.3 %
PAS TELLEMENT D'ACCORD	32.4%	32.5 %	35.4 %	27.9 %	27.0 %	26.2 %	33.3 %	38.2 %	32.3 %	33.9 %	29.4 %	32.1 %	40.6 %	30.5 %	27.7 %	30.7 %	26.8 %	38.7 %	27.5 %	35.3 %	27.6 %
PAS DU TOUT D'ACCORD	10.3%	11.7 %	3.2 %	14.3 %	13.2 %	13.6 %	9.3 %	8.0 %	10.4 %	9.9 %	7.9 %	6.8 %	9.3 %	16.2 %	8.6 %	7.7 %	16.3 %	9.0 %	9.6 %	10.0 %	12.3 %
JE NE SAIS PAS	16.2%	16.3 %	19.2 %	9.1 %	13.0 %	13.8 %	19.1 %	14.5 %	15.7 %	18.1 %	22.8 %	15.8 %	8.8 %	14.9 %	22.0 %	14.9 %	13.0 %	19.8 %	19.9 %	15.7 %	12.0 %

TABLEAU 90

QUESTION # 9.3 Dans les règles concernant les achats gouvernementaux, on est encore loin d'avoir trouvé un point d'équilibre souhaitable entre les exigences de transparence de l'appareil gouvernemental et celles de l'efficacité.

		RÉGION			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE CANADIENNE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	EXEC.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
ENTIÈREMENT D'ACCORD	35.4%	31.9 %	39.0 %	34.6 %	31.7 %	30.1 %	30.2 %	35.1 %	37.4 %	29.2 %	33.9 %	40.7 %	45.6 %	31.9 %	38.5 %	33.7 %	35.5 %	31.9 %	39.0 %	33.6 %	38.1 %
ASSEZ D'ACCORD	36.7%	38.4 %	36.0 %	25.3 %	35.3 %	29.7 %	37.3 %	41.5 %	35.9 %	39.6 %	44.9 %	31.5 %	39.2 %	34.9 %	38.1 %	35.7 %	37.0 %	41.1 %	30.3 %	38.3 %	35.6 %
PAS TELLEMENT D'ACCORD	12.0%	14.1 %	6.7 %	7.2 %	10.8 %	7.1 %	15.5 %	10.2 %	12.0 %	11.7 %	9.0 %	10.2 %	11.4 %	16.0 %	10.6 %	13.4 %	10.7 %	14.0 %	18.4 %	10.3 %	7.9 %
PAS DU TOUT D'ACCORD	3.0%	3.5 %	2.3 %	0.6 %	2.3 %	1.7 %	2.8 %	4.9 %	2.9 %	3.3 %	0.0 %	3.5 %	0.0 %	4.9 %	0.9 %	3.7 %	3.7 %	2.8 %	1.2 %	2.2 %	5.6 %
JE NE SAIS PAS	12.8%	12.2 %	15.1 %	12.3 %	18.8 %	11.8 %	14.1 %	8.3 %	11.8 %	16.4 %	12.2 %	14.1 %	4.0 %	17.3 %	12.0 %	13.0 %	13.1 %	10.2 %	11.2 %	15.0 %	12.8 %

TABLEAU 91

QUESTION # 9.4 Les autorités des ministères et organismes n'ont pas donné à la vérification interne une place qui lui aurait permis d'établir sa crédibilité.

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	ÉTHIC.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
ENTIÈREMENT D'ACCORD	19.4%	18.4 %	27.3 %	14.3 %	14.5 %	26.2 %	17.9 %	20.8 %	20.0 %	19.0 %	11.3 %	18.5 %	25.6 %	24.0 %	18.7 %	16.9 %	26.0 %	15.7 %	12.3 %	18.5 %	30.8 %
ASSEZ D'ACCORD	30.7%	31.4 %	31.2 %	27.1 %	26.3 %	28.7 %	31.6 %	32.8 %	29.4 %	35.6 %	30.5 %	30.0 %	30.7 %	27.7 %	36.3 %	27.8 %	30.7 %	36.4 %	32.0 %	32.2 %	23.0 %
PAS TELLEMENT D'ACCORD	25.9%	27.4 %	14.5 %	38.3 %	33.7 %	25.1 %	26.6 %	24.9 %	27.9 %	18.6 %	32.1 %	28.6 %	20.4 %	28.0 %	20.9 %	31.8 %	20.4 %	20.2 %	26.7 %	29.3 %	24.9 %
PAS DU TOUT D'ACCORD	7.0%	5.9 %	10.5 %	7.7 %	13.4 %	8.7 %	7.3 %	2.2 %	7.1 %	5.8 %	5.7 %	10.2 %	2.2 %	7.0 %	4.6 %	8.0 %	7.6 %	5.1 %	6.9 %	5.1 %	11.4 %
JE NE SAIS PAS	16.4%	16.6 %	17.5 %	12.7 %	11.0 %	11.3 %	16.6 %	19.2 %	15.3 %	20.4 %	20.4 %	12.7 %	21.2 %	13.3 %	19.6 %	15.7 %	14.7 %	22.5 %	22.1 %	14.9 %	9.3 %

TABLEAU 92

QUESTION # 9.6 Dans le domaine des nouvelles technologies (bureautique, micro-ordinateurs...), il est urgent de se doter d'une politique gouvernementale

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	EDUC.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
ENTIÈREMENT D'ACCORD	55.7%	54.4 %	52.4 %	65.9 %	43.9 %	53.4 %	58.2 %	56.2 %	55.8 %	52.5 %	58.6 %	55.8 %	43.1 %	59.5 %	49.3 %	52.8 %	64.3 %	45.3 %	54.4 %	54.8 %	63.9 %
ASSEZ D'ACCORD	29.4%	30.4 %	29.1 %	26.7 %	34.2 %	31.0 %	28.7 %	28.5 %	27.4 %	30.4 %	25.6 %	28.7 %	36.4 %	27.6 %	31.6 %	30.2 %	27.3 %	31.7 %	33.7 %	30.6 %	24.0 %
PAS TELLEMENT D'ACCORD	9.7%	10.1 %	11.0 %	3.7 %	14.7 %	7.2 %	8.4 %	11.5 %	10.9 %	5.3 %	11.3 %	10.3 %	9.8 %	11.8 %	13.4 %	9.7 %	6.2 %	15.5 %	6.9 %	9.4 %	7.6 %
PAS DU TOUT D'ACCORD	3.9%	3.5 %	4.1 %	2.3 %	2.6 %	8.4 %	3.1 %	1.1 %	3.6 %	3.3 %	1.8 %	4.6 %	9.3 %	0.9 %	3.4 %	5.2 %	0.9 %	5.4 %	3.8 %	3.0 %	2.5 %
JE NE SAIS PAS	1.7%	1.3 %	3.5 %	1.4 %	4.6 %	0.0 %	1.1 %	2.7 %	2.1 %	0.4 %	2.6 %	3.8 %	1.3 %	0.2 %	1.3 %	2.1 %	1.4 %	2.1 %	0.0 %	2.2 %	2.1 %

TABLEAU 93

QUESTION # 9.7 Les gestionnaires ont beaucoup de difficulté à intégrer dans l'ensemble du processus de gestion les nouveaux systèmes de gestion faisant appel à l'informatique.

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	ÉTHIC.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
ENTIÈREMENT D'ACCORD	19.5%	19.0 %	21.2 %	19.4 %	18.3 %	19.0 %	19.1 %	21.0 %	19.9 %	17.9 %	24.8 %	14.0 %	22.1 %	23.3 %	25.1 %	14.5 %	22.7 %	16.5 %	19.7 %	15.4 %	27.6 %
ASSEZ D'ACCORD	40.5%	42.9 %	37.2 %	29.2 %	40.9 %	39.7 %	43.8 %	35.4 %	42.6 %	33.0 %	45.7 %	39.9 %	45.4 %	42.8 %	38.2 %	46.5 %	36.1 %	36.5 %	38.0 %	48.7 %	33.7 %
PAS TELLEMENT D'ACCORD	28.6%	29.1 %	22.7 %	36.9 %	28.4 %	26.7 %	24.3 %	36.4 %	25.5 %	30.9 %	20.7 %	30.3 %	24.1 %	23.0 %	32.4 %	29.1 %	23.4 %	40.2 %	28.8 %	23.1 %	25.9 %
PAS DU TOUT D'ACCORD	7.9%	5.8 %	11.4 %	12.7 %	7.2 %	12.1 %	8.9 %	2.0 %	7.9 %	6.3 %	7.1 %	10.1 %	8.0 %	5.7 %	4.0 %	7.4 %	11.1 %	3.7 %	9.4 %	8.5 %	8.0 %
JE NE SAIS PAS	4.3%	3.2 %	7.5 %	3.8 %	5.2 %	2.5 %	3.9 %	5.2 %	4.1 %	4.0 %	1.8 %	5.7 %	0.4 %	5.2 %	4.3 %	2.5 %	6.7 %	3.1 %	4.0 %	4.3 %	4.8 %

TABLEAU 94

QUESTION # 9.8 Il y a chez l'ensemble du personnel une résistance au changement des méthodes de travail que provoquent les nouvelles technologies.

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	ENRIC.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
ENTIÈREMENT D'ACCORD	12.4%	13.0 %	13.1 %	5.8 %	14.5 %	13.3 %	13.1 %	9.5 %	12.3 %	12.6 %	11.6 %	9.1 %	4.7 %	19.6 %	14.3 %	9.4 %	15.7 %	10.9 %	12.1 %	12.5 %	13.6 %
ASSEZ D'ACCORD	37.4%	37.7 %	35.4 %	40.7 %	36.6 %	35.5 %	36.3 %	41.6 %	37.0 %	39.6 %	40.3 %	34.9 %	39.4 %	36.7 %	33.6 %	40.2 %	36.8 %	38.0 %	37.8 %	37.1 %	37.6 %
PAS TELLEMENT D'ACCORD	38.4%	38.9 %	36.6 %	40.3 %	42.9 %	38.5 %	38.1 %	37.4 %	39.0 %	36.9 %	34.8 %	41.5 %	49.2 %	34.1 %	42.2 %	38.1 %	36.0 %	39.7 %	41.0 %	39.1 %	35.2 %
PAS DU TOUT D'ACCORD	10.4%	9.5 %	13.7 %	13.2 %	4.9 %	12.6 %	10.9 %	11.5 %	10.6 %	10.9 %	11.5 %	12.9 %	6.7 %	9.1 %	9.9 %	11.5 %	9.8 %	11.5 %	9.1 %	9.6 %	12.6 %
JE NE SAIS PAS	0.4%	0.9 %	1.2 %	0.0 %	1.2 %	0.0 %	1.6 %	0.0 %	1.1 %	0.0 %	1.8 %	1.6 %	0.0 %	0.6 %	0.0 %	0.8 %	1.7 %	0.0 %	0.0 %	1.7 %	0.9 %

TABLEAU 95

QUESTION # 28. Si l'on résumait en quelques formules les lignes de force de l'administration publique sur lesquelles il faudrait mettre un accent particulier dans les prochaines années, quelles seraient les 3 auxquelles vous accorderiez la plus grande importance?

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE FONCTIONNAIRES				SECTEUR		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	ÉDUC.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
UNE ÉCHELLE AU-DESSUS DE TOUT SOUPÇON	19.3%	20.0 %	21.5 %	9.9 %	21.2%	21.6%	17.7%	19.6%	19.7 %	19.8 %	13.3%	19.1%	17.3%	23.3%	11.6%	15.9%	32.6%	11.6%	13.8%	21.6%	29.1%
LA PRODUCTIVITÉ D'ABORD	36.2%	31.6 %	42.1 %	36.9 %	31.6%	35.2%	37.5%	37.6%	38.4 %	33.7 %	33.8%	37.6%	31.1%	32.6%	31.6%	36.6%	32.9%	30.5%	22.9%	37.2%	36.7%
LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AVANT TOUTE CHOSE	29.9%	31.5 %	23.0 %	28.4 %	32.1%	30.6%	27.6%	30.9%	28.5 %	33.1 %	39.9%	27.8%	31.8%	22.3%	33.6%	28.3%	28.1%	25.6%	36.6%	27.6%	31.8%
UNE SENSIBILITÉ RÉGIONALE PLUS GRANDE AUX BESOINS DE LA POPULATION	41.8%	40.9 %	43.3 %	36.9 %	40.6%	39.8%	40.6%	43.2%	40.2%	44.1 %	45.5%	36.8%	44.7%	40.2%	40.8%	44.1%	36.7	41.9%	38.8%	37.1	48.8%
UNE OUVERTURE ACCRUE À L'INNOVATION ET AU CHANGEMENT	36.4%	37.1 %	35.7 %	34.0 %	31.5%	30.9%	40.8%	36.9%	36.9 %	36.6 %	43.5%	38.2%	27.8%	36.2%	41.3%	35.8%	32.8%	39.9%	39.6%	33.2%	35.7%
L'APPLICATION LA PLUS SYSTÉMATIQUE POSSIBLE DU PRINCIPE DE L'IMPARTIALITÉ À L'INTÉRIEUR DE L'APPAREIL ADMINISTRATIF	45.4%	44.5 %	47.4 %	47.8 %	38.9%	41.9%	46.9%	52.7%	43.5 %	52.3 %	35.7%	43.6%	51.4%	44.9%	54.7%	41.7%	43.7%	49.6%	51.9%	43.9%	39.2%
LA RECHERCHE DE L'EXCELLENCE	33.3%	33.2 %	35.4 %	28.9 %	44.1%	35.6%	32.1%	28.6%	33.7 %	31.9 %	29.9%	26.6%	46.2%	40.8%	26.9%	39.2%	33.9%	31.3%	29.8%	38.7%	33.2%
LA SOUPLESSE ORGANISATIONNELLE POUR TENIR COMPTE DE LA VARIÉTÉ DES SITUATIONS	47.8%	46.4 %	43.9 %	58.5 %	40.9%	53.9%	49.9%	39.8%	48.1 %	43.0 %	44.7%	49.2%	46.2%	49.5%	51.9%	42.6%	51.8%	50.8%	51.8%	43.6%	46.7%
LE SUIVI DES RÉSULTATS PLUTÔT QUE CELUI DES PRÉVISIONS	73.4%	74.6 %	66.3 %	81.6 %	77.8%	81.3%	71.3%	71.4%	76.1 %	70.9 %	76.9%	81.2%	79.8%	63.7%	73.8%	76.7%	71.8%	77.6%	70.7%	75.3%	69.3%
AUTRES CHOIX DE RÉPONSE	1.4%	1.9 %	1.7 %	0.5 %	4.6%	1.7%	1.3%	1.5%	1.9 %	0.7 %	2.8%	1.7%	0.0%	0.7%	4.3%	0.9%	0.9%	1.7%	1.9%	1.7%	1.7%

TABLEAU 96

QUESTION # 29. Parmi les grands facteurs susceptibles d'influencer l'évolution de l'administration publique, dans les années à venir, quels sont ceux qui ont le plus de chances de se produire?

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE CANADIENNE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	ENTR.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
LA RESTRICTION PERMANENTE DES RESSOURCES DE TOUS ORDRES	71.9%	72.8 %	64.5 %	75.9 %	71.6%	72.6%	70.0%	71.7%	74.0 %	67.8 %	66.0%	76.8%	82.0%	73.2%	69.6%	71.3%	73.6%	69.6%	69.6%	75.1%	69.3%
L'ÉVOLUTION DU RÔLE DE L'ÉTAT VERS UNE PRÉSENCE PLUS DISCRÈTE	59.3%	57.1 %	71.4 %	52.4 %	57.9%	62.3%	67.2%	52.9%	58.3 %	61.0 %	66.3%	58.0%	57.5%	54.8%	61.7%	61.1%	56.9%	61.7%	52.6%	62.6%	58.9%
L'INEXISTENCE DE GRANDS PROJETS SOCIAUX ET POLITIQUES	25.8%	25.0 %	32.0 %	18.6 %	32.3%	28.9%	26.6%	19.9%	26.0 %	25.2 %	27.7%	28.1%	36.0%	21.0%	19.2%	31.6%	23.7%	23.3%	26.3%	27.9%	24.3%
LE VIEILLISSEMENT ACTUEL DE LA FONCTION PUBLIQUE	53.7%	53.9 %	51.2 %	53.6 %	56.1%	53.8%	55.2%	50.0%	55.6 %	47.5 %	67.1%	50.8%	40.4%	52.9%	65.0%	50.9%	41.2%	67.2%	65.1%	46.8%	44.1%
LA DIMINUTION DE L'IMPORTANCE ATTACHÉE AU TRAVAIL	27.0%	28.7 %	16.8 %	35.8 %	25.3%	27.4%	23.6%	33.4%	25.7 %	31.9 %	28.7%	25.9%	31.9%	21.0%	31.1%	21.7%	32.3%	26.1%	26.3%	26.7%	31.4%
LA PRESSION DE PLUS EN PLUS FORTE EXERCÉE PAR LES NOUVELLES DEMANDES DES CITOYENS	45.3%	45.1 %	39.2 %	50.9 %	41.6%	46.9%	46.1%	46.9%	43.4 %	52.6 %	37.8%	48.0%	31.9%	46.1%	35.0%	46.9%	53.4%	42.1%	39.0%	45.6%	53.4%
L'EXPANSION DES NOUVELLES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION	52.1%	50.2 %	47.7 %	47.1 %	44.9%	56.6%	52.0%	51.0%	52.2 %	52.4 %	42.6%	47.6%	52.0%	62.9%	54.0%	48.0%	50.1%	49.1%	55.6%	52.9%	51.8%
AUTRES ÉVÉNEMENTS	2.9%	3.7 %	0.0 %	2.5 %	3.9%	5.8%	2.7%	1.7%	3.7 %	0.0 %	4.6%	4.9%	0.0%	3.9%	3.1%	3.6%	1.9%	4.9%	1.9%	2.9%	3.9%

TABLEAU 97

QUESTION # 31. Parmi les tendances décrites à la question précédente, indiquez-en au moins trois que vous souhaitez voir se réaliser

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	ÉDUC.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
LES GESTIONNAIRES POSSÈDENT UN PLEIN DROIT DE CITÉ	42.5%	42.2 %	39.9 %	50.0 %	33.9 %	42.5 %	44.6 %	42.8 %	42.9 %	40.8 %	32.0 %	50.3 %	37.1 %	42.6 %	45.6 %	42.6 %	39.3 %	46.7 %	47.2 %	39.8 %	39.2 %
LA RÉDUCTION IMPORTANTE DE LA TAILLE DE LA FONCTION PUBLIQUE	11.8%	11.0 %	14.8 %	11.3 %	20.7 %	8.9 %	12.5 %	8.5 %	12.2 %	10.4 %	12.4 %	11.8 %	17.1 %	10.3 %	7.9 %	10.9 %	16.9 %	5.7 %	4.6 %	16.6 %	15.2 %
LE FONCTIONNAIRE EST DEVENU UN PERSONNAGE PUBLIC BEAUCOUP PLUS VISIBLE	11.3%	11.6 %	11.1 %	9.2 %	1.4 %	7.9 %	14.5 %	13.1 %	10.0 %	16.1 %	15.0 %	9.1 %	3.9 %	11.0 %	6.1 %	11.4 %	15.9 %	10.9 %	6.3 %	13.2 %	12.7 %
LE SYSTÈME DE RELATIONS DE TRAVAIL REND POSSIBLE L'UTILISATION OPTIMALE DES RESSOURCES HUMAINES	43.3%	43.9 %	42.2 %	41.7 %	29.8 %	49.6 %	47.1 %	38.5 %	43.0 %	44.5 %	39.5 %	42.2 %	50.1 %	42.8 %	48.4 %	36.7 %	50.1 %	40.6 %	51.4 %	39.1 %	45.7 %
LES COMPARAISONS ENTRE LES SECTEURS PUBLIC ET PRIVÉ SONT DEVENUES DÉSUÈTES, AU PROFIT DE COMPARAISONS PLUS SYSTÉMATIQUES ENTRE LES DIVERSES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES	10.0%	9.2 %	12.5 %	10.2 %	9.0 %	11.7 %	11.6 %	6.3 %	9.1 %	13.2 %	6.6 %	9.8 %	15.7 %	6.7 %	9.3 %	7.3 %	15.2 %	12.2 %	9.3 %	6.2 %	14.0 %
IL EXISTE UN VA ET VIENT CONSIDÉRABLE DU PERSONNEL CADRE ENTRE LA FONCTION PUBLIQUE ET L'ENTREPRISE PRIVÉE	21.6%	19.9 %	27.6 %	22.1 %	27.0 %	22.2 %	22.3 %	17.4 %	21.6 %	21.7 %	23.2 %	20.2 %	25.3 %	20.7 %	28.8 %	20.8 %	16.3 %	21.7 %	22.4 %	20.3 %	22.8 %
LA MACHINE ADMINISTRATIVE EST BEAUCOUP PLUS TOURNÉE VERS LE SERVICE À LA CLIENTÈLE QUE VERS SON PROPRE DÉVELOPPEMENT	45.6%	45.6 %	50.6 %	35.3 %	50.3 %	51.6 %	38.6 %	50.7 %	45.1 %	47.4 %	46.5 %	40.7 %	63.9 %	41.4 %	51.7 %	44.4%	41.9 %	50.1 %	40.3 %	45.0 %	46.8 %

TABLEAU 97 (SUITE)

Q 31. Parmi les tendances décrites à la question précédente, indiquez-en au moins trois que vous souhaitez voir se réaliser

	TOTAL	RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE			
		QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	ÉDUC.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
LA CLARTÉ DES MANDATS POLITIQUES ET DES MANDATS ADMINISTRATIFS ATTEINT UN DEGRÉ OPTIMAL	31.0%	31.3 %	27.6 %	36.0 %	28.9 %	33.6 %	32.0 %	28.3 %	30.1 %	34.3 %	23.1 %	35.1 %	23.7 %	30.6 %	28.9 %	28.7 %	36.9 %	26.3 %	38.1 %	29.4 %	31.8 %
LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES EST DEVENUE L'UNE DES PRÉOCCUPATIONS PRIORITAIRES, À TOUS LES ÉCHELONS DE L'APPAREIL ADMINISTRATIF	27.2%	29.1 %	22.6 %	22.9 %	24.4 %	23.7 %	22.8 %	38.7 %	26.8 %	28.6 %	42.8 %	18.5 %	24.5 %	29.1 %	35.0 %	26.3 %	21.6 %	35.7 %	26.3 %	27.8 %	20.0 %
LA COORDINATION DES ACTIONS ENTRE LES MINISTÈRES, ORGANISMES ET UNITÉS ATTEINT UN SEUIL INÉDIT	29.4%	29.9 %	26.5 %	31.3 %	24.8 %	27.9 %	31.1 %	29.6 %	32.1 %	19.3 %	30.4 %	34.3 %	28.3 %	33.9 %	30.3 %	25.7 %	34.8 %	31.5 %	31.2 %	26.2 %	30.8 %
L'ACTION GOUVERNEMENTALE EST MIEUX CONCERTÉE POUR RÉPONDRE AUX BESOINS DE LA POPULATION	36.3%	38.1 %	28.5 %	38.9 %	39.9 %	48.1 %	30.8 %	34.9 %	37.3 %	32.7 %	35.9 %	38.6 %	37.0 %	36.5 %	29.0 %	42.7 %	32.1 %	37.4 %	35.4 %	37.4 %	34.4 %
LA GESTION DES RESSOURCES PUBLIQUES SE FAIT BEAUCOUP PLUS DANS LES COMMUNAUTÉS LOCALES ET RÉGIONALES	20.9%	19.0 %	18.0 %	42.0 %	24.0 %	12.8 %	23.7 %	21.0 %	20.9 %	21.0 %	18.5 %	20.8 %	25.7 %	20.3 %	19.1 %	23.1 %	18.8 %	21.8 %	21.2 %	19.4 %	22.2 %
AUTRES ÉNONCÉS	0.8%	0.9 %	0.9 %	0.0 %	2.6 %	1.2 %	0.5 %	0.0 %	1.0 %	0.0 %	0.0 %	1.6 %	0.0 %	1.2 %	0.9 %	0.3 %	1.5 %	1.1 %	0.0 %	0.0 %	2.2 %

TABLEAU 98

QUESTION # 30. Imaginez l'administration publique de l'an 2000. Indiquez au moins 3 tendances qui ont le plus de chance de se réaliser d'ici là?

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		RELATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE CANADIENNE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	ENTR.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
LES GESTIONNAIRES POSSÈDENT UN PLEIN DROIT DE CITOYEN	17.9%	17.9 %	16.0 %	21.7%	15.9 %	13.6 %	16.8 %	21.8 %	16.9 %	21.5 %	17.9 %	14.8 %	21.0 %	17.1 %	23.0 %	16.9 %	14.8 %	19.4 %	22.9 %	11.3 %	22.5 %
LA RÉDUCTION IMPORTANTE DE LA TAILLE DE LA FONCTION PUBLIQUE	46.9%	43.3 %	59.6 %	46.8 %	55.2 %	47.4 %	40.4%	39.9 %	46.9 %	46.7 %	44.2 %	47.8 %	42.6 %	49.0 %	50.7 %	42.9 %	50.0 %	50.9 %	34.5 %	52.4 %	44.8 %
LE FONCTIONNAIRE EST DEVENU UN PERSONNAGE PUBLIC BEAUCOUP PLUS VISIBLE	15.4%	17.5 %	7.6 %	15.9 %	9.9 %	19.1 %	16.7 %	13.0 %	15.1 %	16.6 %	22.6 %	19.2 %	5.7 %	10.4 %	12.6 %	13.8 %	21.7 %	15.4 %	16.7 %	16.7 %	12.6 %
LE SYSTÈME DE RELATIONS DE TRAVAIL REND POSSIBLE L'UTILISATION OPTIMALE DES RESSOURCES HUMAINES	18.4%	17.0 %	23.8 %	21.7 %	19.9 %	15.4 %	22.1 %	15.3 %	18.5 %	20.0 %	18.3 %	17.5 %	22.2 %	18.2 %	18.0 %	16.4 %	23.7 %	11.8 %	20.6 %	19.9 %	21.7 %
LES COMPARAISONS ENTRE LES SECTEURS PUBLIC ET PRIVÉ SONT DE MOINS DÉSIRÉES, AU PROFIT DE COMPARAISONS PLUS SYSTÉMATIQUES ENTRE LES DIVERSES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES	21.4%	22.2 %	22.4 %	13.9 %	17.0 %	18.1 %	19.9 %	28.7 %	21.7 %	20.6 %	15.7 %	20.3 %	30.0 %	22.9 %	22.1 %	18.7 %	25.5 %	23.2 %	14.7 %	20.7 %	26.2 %
IL EXISTE UN VA ET VIENT CONSIDÉRABLE DU PERSONNEL CADRE ENTRE LA FONCTION PUBLIQUE ET L'ENTREPRISE PRIVÉE	17.9%	15.8 %	26.1 %	15.7 %	22.7 %	16.6 %	16.8 %	10.2 %	18.1 %	16.9 %	24.7 %	17.7 %	20.9 %	13.9 %	15.4 %	15.5 %	24.2 %	17.2 %	8.9 %	18.0 %	24.9 %
LA MACHINE ADMINISTRATIVE EST BEAUCOUP PLUS ORIENTÉE VERS LE SERVICE À LA CLIENTÈLE QUE VERS SON PROPRE DÉVELOPPEMENT	56.1%	62.5 %	48.5 %	47.7 %	58.1 %	53.7 %	61.6 %	56.5 %	56.3 %	65.7 %	62.3 %	51.4 %	51.3 %	61.1 %	59.5 %	48.4 %	53.7 %	60.6 %	60.7 %	58.3 %	54.8 %

TABLEAU 98 (SUITE)

QUESTION 69

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				SECTEUR		VOCATION DES MINISTÈRES				ÂGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE ONTARIENNE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	ÉDUC.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
LA CLARTÉ DES MANDATS POLITIQUES ET DES MANDATS ADMINISTRATIFS ATTEINT UN NIVEAU OPTIMAL	10.9%	12.1 %	5.5 %	13.5 %	7.9 %	10.7 %	8.1 %	11.4 %	11.1 %	10.7 %	12.4 %	12.2 %	4.9 %	11.8 %	7.8 %	11.9 %	12.2 %	9.5 %	14.5 %	8.8 %	12.5 %
LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES EST DEVENUE L'UNE DES PRÉOCCUPATIONS PRIORITAIRES, À TOUS LES ÉCHELONS DE L'APPAREIL ADMINISTRATIF	32.7%	34.3 %	21.0 %	38.4 %	34.1 %	30.7 %	29.8 %	31.7 %	31.6 %	34.0 %	28.7 %	31.8 %	36.3 %	30.8 %	37.4 %	32.9 %	25.9 %	33.9 %	40.8 %	28.4 %	29.5 %
LA COORDINATION DES ACTIONS ENTRE LES MINISTÈRES, ORGANISMES ET UNITÉS ATTEINT UN NIVEAU INÉGALÉ	12.4%	13.3 %	10.5 %	9.8 %	10.7 %	13.4 %	12.0 %	13.1 %	12.6 %	11.6 %	13.5 %	10.3 %	4.9 %	18.1 %	12.6 %	12.9 %	11.3 %	12.5 %	13.4 %	12.8 %	10.9 %
L'ACTION GOUVERNEMENTALE EST MIEUX CONFORTÉE POUR RÉPONDRE AUX BESOINS DE LA POPULATION	37.0%	37.8 %	37.9 %	40.2 %	36.8 %	37.2 %	36.1 %	38.6 %	37.3 %	36.1 %	35.9 %	39.4 %	24.2 %	41.1 %	29.7 %	39.6 %	39.5 %	33.0 %	40.0 %	41.0 %	32.2 %
LA GESTION DES RESSOURCES PUBLIQUES SE FAIT DAVANTAGE PLUS DANS LES COMMUNAUTÉS LOCALES ET RÉGIONALES	47.7%	45.6 %	49.4 %	60.4 %	53.5 %	48.5 %	46.5 %	46.5 %	47.7 %	47.8 %	46.5 %	51.0 %	55.3 %	41.3 %	46.7 %	51.0 %	43.0 %	49.8 %	48.5 %	49.1 %	49.5 %
AUTRES TENDANCES	2.4%	3.0 %	2.9 %	0.5 %	3.7 %	4.6 %	1.6 %	2.8 %	3.1 %	1.6 %	0.0 %	4.2 %	3.8 %	3.1 %	3.8 %	1.2 %	1.1 %	3.0 %	3.4 %	2.9 %	1.8 %

TABLEAU 99

Q 32. Quel est votre intérêt à participer, et sous quelle réserve, à une démarche de réflexion qui viserait à mettre à jour les principes et l'orientation de l'administration publique?

		RÉGIONS			CATÉGORIES DE GESTIONNAIRES				STRUCTURE		VOCATION DES MINISTÈRES				AGE			ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE			
	TOTAL	QUÉBEC	MONTRÉAL	AUTRES	I-II	III	IV	V	MINISTÈRE	ORGANISME	SOC.	ÉCON.	ÉTHIC.	ADMI.	-39	40-49	50+	-5	5-9	10-19	20+
OUI, SANS AUCUNE RÉSERVE	23.4%	22.8 %	28.2 %	22.1 %	25.7 %	32.6 %	22.2 %	19.1 %	25.5 %	17.8 %	23.7 %	26.3 %	32.1 %	22.6 %	28.8 %	25.3 %	16.6 %	20.2 %	20.9 %	26.0 %	25.8 %
CELA DÉPENDRA DES RÈGLES DU JEU DE LA DÉMARCHE	39.0%	40.1 %	36.7 %	44.7 %	36.5 %	39.2 %	41.0 %	39.9 %	37.3 %	49.3 %	39.4 %	37.6 %	34.4 %	37.0 %	42.2 %	39.5 %	38.2 %	38.4 %	49.2 %	36.5 %	38.9 %
CELA DÉPENDRA DES CIRCONSTANCES DIVERSES	27.4%	29.3 %	22.7 %	25.1 %	29.1 %	21.9 %	30.7 %	36.5 %	27.9 %	26.7 %	27.3 %	26.3 %	28.8 %	29.7 %	23.5 %	26.6 %	33.3 %	29.8 %	26.8 %	29.5 %	26.6 %
NON, POUR AUCUNE CONSIDÉRATION	4.2%	3.0 %	8.4 %	3.1 %	5.5 %	2.1 %	2.3 %	7.8 %	4.5 %	2.4 %	6.2 %	3.3 %	2.2 %	6.0 %	3.3 %	4.1 %	4.7 %	7.5 %	0.0 %	3.6 %	5.0 %
JE NE SAIS PAS	4.8%	4.4 %	4.1 %	5.0 %	4.1 %	4.2 %	3.2 %	6.7 %	4.6 %	3.8 %	3.5 %	5.7 %	2.5 %	4.8 %	2.3 %	4.0 %	7.1 %	5.1 %	3.1 %	3.8 %	5.8 %